

130
291



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**
FACULTAD DE ECONOMIA



**LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA
MERCADOTECNIA**

T E S I S
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ECONOMIA
p r e s e n t a
FILIBERTO ORTIZ SANCHEZ

Director: Ing. Javier Ruiz López



Cd. Universitaria, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo que con paciencia y confianza esperaron la culminación de una metas y a la vez les agradezco el apoyo que me dieron a lo largo de este tiempo de todo mi tiempo de estudio.

A MIS PADRES:

**Sra. María F. Sánchez F.
Sr. Emilio Ortiz Miranda.**

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida de sacrificio y esfuerzo. Quiero que sepan que el objetivo logrado también es suyo y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su confianza.

FILIBERTO ORTIZ SANCHEZ.

México, D.F. a Julio de 1997.

INDICE

LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA MERCADOTECNIA

INTRODUCCION

1.- FUNDAMENTOS Y ENFOQUE EMPRESARIAL DE LA MERCADOTECNIA.

1.1.- Los Objetivos de la Empresa.	1
1.2.- El pensamiento Mercadotécnico.	4
1.3.- Herramientas y Variables de la Mercadotecnia.	11

2.- METODOLOGIA E INVESTIGACION DE MERCADOS.

2.1.- Investigación de Mercados.	16
2.2.- Clasificación de las Fuentes de Información.	19
2.3.- Investigación Cualitativa.	23
2.4.- Metodología de un Estudio de Mercado.	27

3.- LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y PRECIO.

3.1.- Ciclo de vida del Producto.	32
3.2.- Producto Total.	36
3.3.- Objetivos y Estrategias de Precios.	38
3.4.- Métodos usuales de fijación de precios.	46
3.5.- Estrategias de Productos.	52

4.- EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y LA PUBLICIDAD.

4.1.- Psicología Motivacional del Consumidor.	56
4.2.- Objetivos, Tipos de la Publicidad y Medios.	60
4.3.- Modelo de Lavidge y Steiner.	69
4.4.- Estrategia de Copy.	72
4.5.- ¿Como hacer la Mejor Publicidad?	76
4.6.- Estrategia de Publicidad.	83
4.7.- Presupuestos.	89

5.- DISTRIBUCION Y VENTAS.

5.1.-	Esquema de Canales Usuales.	91
5.2.-	Estrategia de Selección de Canales de Distribución.	93
5.3.-	El Vendedor Profesional y su Entorno.	96
5.4.-	Reclutamiento y Capacitación de Vendedores.	99
5.5.-	Compensación de Vendedores.	104
5.6.-	Objetivos Estratégicos de Ventas.	106

6.- PLANEACION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL.

6.1.-	Segmentación de Mercados.	109
6.2.-	Posicionamiento.	116
6.3.-	Concepto del Marketing Mix.	120
6.4.-	Metodología de Planeación Mercadotécnica.	125

CONCLUSIONES

130

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El desarrollo acelerado de la mercadotecnia en los últimos cuarenta años se ha sustentado en dos vertientes: los avances teóricos y su aplicación práctica en las empresas.

Por una parte, cada día se entiende mejor la lógica del enfoque mercadotécnico, consistente en satisfacer en forma óptima a los consumidores; a la vez que se han registrado avances significativos en las técnicas utilizadas, principalmente en los campos de la investigación de mercados, el diseño de productos y de la comunicación.

Por la otra, los enfoques y técnicas propios de esta disciplina se han venido aplicando a la diaria toma de decisiones de los empresarios, y esto ha resultado productivo.

Como es lógico, en ocasiones se presentan distancias entre la teoría y la práctica. La gran mayoría de los textos clásicos de mercadotecnia han sido escritos por profesores universitarios y por investigadores, y muy pocos por empresarios. Por esta razón, el objetivo general de esta investigación es el aportar una contribución más cercana a la realidad de las técnicas mercadotécnicas empleadas en las empresas y plantear la importancia que tiene esta herramienta para concebirla como una ventaja competitiva que todo empresario busca para alcanzar sus objetivos empresariales.

Situada entre la economía y las ciencias del comportamiento y la administración, la mercadotecnia se concibe primero como una filosofía, una manera de ser y ver; pero también como un conjunto de actividades diarias, que requieren del conocimiento y la técnicas.

Esta forma de ver, de ser y de pensar, esta filosofía empresarial mercadotécnica, que consiste en una gran sensibilidad y adaptabilidad a mercados siempre cambiantes, se ha venido generalizando con el paso del tiempo.

Tal es la razón por la cual el primer capítulo de esta tesis se refiere al enfoque mercadotécnico y los objetivos empresariales que se persiguen para la planeación de la actividad comercial.

El segundo capítulo, analiza el porque de la importancia en la realización de una investigación de mercados y la clasificación racional de las fuentes de información que influyen en ella.

En un tercer capítulo se buscaran conocer las ventajas que proporcionan los productos para la planeación las estrategias a seguir, para la fijación de precios competitivos y los avances significativos en las técnicas utilizadas.

El cuarto capítulo analiza el comportamiento del consumidor y busca atraer su percepción a través de modelos y estrategias encaminadas por diferentes tipos de publicidad y medios existentes, así como el planteamiento de una estrategias publicitarias para lograr una exitosa venta.

El capítulo quinto comprende el análisis de una variable más de la mercadotecnia como son la ventas, plantea la importancia del rol del vendedor profesional y sus objetivos estratégicos, así como la selección de los canales de distribución estratégicos.

El último capítulo intenta seguir una orientación de síntesis : todas las variables formando un conjunto orgánico, sujeto a la toma de decisiones empresariales implícitas en todo proceso de planeación estratégica de mercadotecnia.

CAPITULO PRIMERO

FUNDAMENTOS Y ENFOQUE EMPRESARIAL DE LA MERCADOCTECNIA

1.1.- LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Cuando se le pregunta a los empresarios cual es el objetivo fundamental de las empresas, generalmente la respuesta es hacer utilidades. Esta respuesta es correcta, aunque no necesariamente completa. Es obvio que quien decide hacer una inversión en una actividad empresarial busca obtener un beneficio, un rendimiento acorde con su costo de oportunidad y el riesgo. El rendimiento es la compensación del riesgo, es el estímulo que recibe el inversionista por el riesgo que corre al destinar sus recursos a determinada actividad empresarial.

Pero si analizamos con una visión más amplia la misión inherente a la actividad empresarial, encontramos que, lo que motiva la creación de una empresa, nace de una oportunidad que ofrece el mercado, una necesidad no satisfecha, una demanda no atendida o la posibilidad de crear una nueva necesidad por medio de un nuevo producto o una nueva tecnología, creándose consecuentemente un mercado, que es lo que genera la oportunidad para hacer una inversión con rendimiento y un retorno adecuado en monto y tiempo.

Esto significa que lo que hace que la empresa exista, lo que origina su creación parte del mercado. Por lo tanto esto quiere decir que el mercado es la razón de ser de la empresa. Lo mismo que sucede a nivel macro se da en el ámbito de la microeconomía : para que se de la actividad económica se requiere que exista un mercado, si no hay mercado no hay actividad económica. A nivel micro, para que funcione la empresa, a fin de que pueda realizar su función, se requiere que exista el mercado.

Con base a esto llegamos a la conclusión de que son dos los grandes objetivos de la empresa, y que se logran simultáneamente, se generan juntos y forman parte de una unidad, son el económico y financiero, que se buscan al realizar la actividad empresarial.

El objetivo financiero, unido al económico, es maximizar el valor de la empresa, generar valor agregado para los accionistas, obtener un rendimiento, producir riqueza, utilidades. En pocas palabras: la misión fundamental puede expresarse en vender y ganar.

La ventaja competitiva se vuelve la estrategia fundamental de la empresa para participar en su mercado, atendiendo en las nuevas condiciones de apertura, el proceso de globalización del comercio y en el caso concreto de México, por su asociación al mercado común de Norteamérica.

Las circunstancias especiales por las que atraviesa nuestra economía hace más relevante la necesidad de que la empresa sea competitiva, dadas las nuevas condiciones de mundialización de la actividad económica.

Las empresas requieren, para ser competitivas y asegurar su presencia y permanencia en el mercado, desarrollar una ventaja, una diferencia frente a la competencia, de acuerdo con las condiciones bajo las cuales operan, la tecnología que manejan y la calidad en los procesos, más una gestión de cobranza eficiente.

Si la empresa vende, y vende bien, desplazara su producto en el mercado, haciendo un uso eficiente de la capacidad instalada maximizando el uso de sus activos y, si tiene una gestión eficiente, recuperará oportunamente sus cuentas por cobrar, generando liquidez financiera.

La liquidez financiera nace como consecuencia de una participación eficiente de la empresa en su mercado. La liquidez nace con las ventajas. Si la empresa vende y si cuenta con una administración adecuada generara flujos.

La ventaja competitiva como : una diferencia en el producto, el precio, el servicio, la publicidad o una buena planeación mercadotecnica, son la clave fundamental de la liquidez o flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la empresa.

Objetivos de la empresa

Económico

Estar en el mercado.
Satisfacer necesidades.
Atender una demanda.
Desplazar un producto.
Posicionarse en el mercado.
Tener una ventaja competitiva.
VENDER.

Financiero

Maximizar el valor de la empresa.
Generar valor agregado.
Obtener un rendimiento.
Producir riqueza.
Dar utilidades.
GANAR.

1.2.- EL PENSAMIENTO MERCADOTECNICO.

Los actos de comercio parecen formar parte de la condición humana. Anotaciones relativas a trueques, compra-venta, almacenamiento de bienes, se encuentran en los registros más remotos de la historia de nuestra especie. (Claude S. George, en su Historia del pensamiento Administrativo 1974) describe: "Los sacerdotes sumerios se vieron envueltos en el manejo de la riqueza y operaciones de un negocio... no es sorprendente que los documentos escritos más antiguos del mundo sean las cuentas de sus inventarios de hace cinco mil años... El primer uso de la escritura fue con propósitos de control administrativo y no para fines litúrgicos".

Los griegos clásicos envasaban el vino y el aceite en ánforas de distintas capacidades, dependiendo del mercado al que iba dirigido el producto: un par de estos litros para las amas de casa, unos diez litros para las tabernas, unos 45 litros para los clientes de mayoreo e institucionales. Los cerrajeros romanos acostumbraban colgar una gran llave de lámina sobre la entrada de sus talleres, para que los transeúntes los localizaran con mayor facilidad. ¿Estaban los griegos adecuando el envase a las necesidades del mercado? ¿Estaban los romanos haciendo publicidad?. En ambos casos, la respuesta sería afirmativa, pero entonces, ¿estaban haciendo mercadotecnia?. Probablemente no. Ciertamente, manejaban algunas funciones mercadotécnicas, pero en busca de su propia conveniencia en vez de la óptima satisfacción de los consumidores, por una parte; y carentes por la otra de esa idea del sistema coordinado de variables, de ese "cantar a coro", que son precisamente los criterios que distinguen a esa disciplina.

La mercadotecnia, como la entendemos hoy, puede concebirse como una consecuencia necesaria de la Revolución Industrial. Tal percepción puede sustentarse sobre la clásica

comparación de las formas de relacionarse con el mercado, de los artesanos y de los industriales que les sucedieron en el tiempo.

El artesano presentaba estas características.

- Volumen de producción limitado, por lo reducido del insumo energía que podía introducir al proceso, por la situación de la tecnología, etc.
- Cobertura geográfica reducida, por los bajos volúmenes producidos, y por lo tardado y oneroso de los transportes. En consecuencia, poca competencia.
- Diseño del producto muy cercano a las necesidades del consumidor. De hecho, era frecuente que el producto fuese elaborado sobre pedido, con apego a normas y características establecidas por el propio comprador.
- Relación estrecha con el consumidor, como consecuencia de lo anterior.
Seguramente, los artesanos estaban bien enterados de las preferencias y tendencias de sus mercados (aunque no ordenaran ni racionalizaran esa información).

En el año de 1769, en el que James Watt inventó la máquina de vapor, se ha tomado simbólicamente como el inicio de la Revolución Industrial. Y por una razón evidente: al multiplicarse la cantidad de energía disponible para los procesos productivos, las tecnologías de producción cambiaron, los volúmenes ofertados se multiplicaron. Toda la organización tendría que modificar profundamente el enfoque y la manera de realizar sus actos de comercio (pero no será hasta posteriormente cuando cambiarán las filosofías empresariales).

Los industriales que sucedieron a los artesanos en ese tiempo presentaban estas características :

- Producción en escala, por la elevación del factor energía en el proceso productivo, debido a los avances tecnológicos.
- Ampliación de la cobertura geográfica, por mayor volumen producido y reducción en los costos de transporte. Incremento de la competencia.
- Estandarización del producto. La producción en escala dificulta adecuar el producto a las necesidades de cada consumidor, porque los costos se elevarían hasta niveles de incompetitividad. De modo que debe elaborarse un producto estándar, aceptable por el promedio de los consumidores.
- Pérdida de la relación con el consumidor. Cuando el producto ya no puede adaptar su producto a los consumidores, deja de trabajar sobre pedido, y se rompe el fructífero puente de información y comunicación que existía.

Estos cambios tan profundos en el que hacer de las empresas, que se verificaron en unos cien años solamente, trajeron consigo un replanteamiento total de los problemas a que debieron hacer frente los empresarios. Para los artesanos, el mayor problema se relacionaba sin duda con la producción. Para los industriales de hace un siglo, y hasta hoy, es el de las ventas. Es decir, la evolución de la tecnología ha revolucionado las prioridades de la empresa: lo que se produce en masa ha de venderse también en masa. Ese es el problema que primero debe resolverse.

Hoy es fácil ver con comprensión las complejidades en que se metieron los empresarios de esas épocas. Resulta obvio que las soluciones no eran fáciles, porque la manera de entender lo que es un mercado se había quedado atrás y es ahora obsoleta; O mejor dicho, la manera misma de concebir a la empresa quedó rebasada, por muchos años, la siguieron considerando como una entidad dedicada a producir, más que como una destinada a satisfacer clientes, que es precisamente el enfoque mercadotécnico.

Lo que es claro es que se perdió, durante el siglo XIX y la primera mitad del XX, la noción del consumidor como base y sustento de la empresa. No se producía en función de él. Se diseñaba y producía en función de lo que la tecnología hacía factible, y luego se le pasaba el problema a los vendedores. Ese problema era fácil de plantear: desplazar el producto. De ahí, la aparición de los valores empresariales que ponían la carreta antes de los bueyes, como el popular "salesmanship", tan socorrido en la primera mitad de este siglo: la venta concebida como "un arte", las ventas forzadas a base de presión sobre el consumidor, el concepto de un "vendedor estrella" mítico, capaz de casi hipnotizar al cliente para lograr su firma al pie del pedido. El profesor Panschar (1964) describía irónicamente al salesmanship como la conjugación de las tres virtudes teológicas: la capacidad de vender cualquier cosa (fe), en cualquier momento (esperanza) y ¡a quien se deje! (caridad). El "caveat emptor" renacido, ahora como "consumer beware"...

La forma frecuente que se ha descrito de sustentar las decisiones estratégicas, tomando a la propia empresa como criterio rector, en vez de basarse en el consumidor, fue denominada "enfoque al producto", y se le considera como la antítesis del pensamiento mercadotécnico. Sin embargo, no debe generalizarse. Muchos fueron los empresarios que imaginaron soluciones centradas en la mejor satisfacción de los consumidores o, ampliando el concepto, en una mejor adaptación a las necesidades y poderes adquisitivos de los mercados.

Uno de los que lo logró más cabalmente parece haber sido Henry Ford, según *relata* *(Theodore Levitt, Marketing Myopia, 1960)* a quien cito:

"El sueño de las utilidades derivadas de la producción masiva ocupa naturalmente un lugar en la estrategia de los negocios, pero debe ser siempre precedido de un análisis serio de los consumidores. Esta es una de las lecciones más importante que podemos aprender del comportamiento contradictorio de Henry Ford. En cierto sentido, Ford fue a la vez el más brillante y el más insensato comercializador de la historia americana. Fue insensato porque se negó a darle al consumidor otra cosa que no fuera un auto negro. Fue brillante porque estableció un sistema de producción diseñado para adaptarse a las necesidades del mercado. Generalmente lo alabamos por la razón equivocada, su genialidad en materia de producción. Su verdadera genialidad estaba en la mercadotecnia. Creemos que no pudo reducir sus precios, y por tanto vender millones de coches a 500 dólares, porque su invención de la línea de ensamble le había permitido reducir los costos. En realidad, invento la línea de ensamble porque primero había llegado a la conclusión de que en un precio de 500 dólares podría vender millones de coches. La producción en masa fue el resultado y no la causa de sus bajos precios... Ford repetidamente hizo énfasis sobre este punto, pero una nación de directivos enfocados a la producción se niega a escuchar la gran lección que nos enseño..."

Puede también citarse al Volkswagen como ejemplo del producto diseñado con criterio mercadotécnico, y además, curiosamente, por un ingeniero. La historia puede resumirse así: en 1934, Adolfo Hitler, triunfante de las elecciones del año anterior, tiene presente que en su campaña política había prometido "un automóvil al alcance del obrero alemán promedio". Manda llamar al ingeniero más conocido entonces en esa materia, el Dr. Ferdinand Porsche, y le encomienda el diseño del producto. Porsche, que parece haber sido el verdadero genio, diseñó un producto que no solo quedaba al alcance económico de su mercado-objetivo, resolviendo de paso diversos problemas técnicos (el enfriamiento por aire evitaba el uso de

radiadores de agua que se congelaban en invierno, en tiempos en que no se había inventado el dietilenglicol), sino fue capaz de satisfacer eficazmente las necesidades de varias generaciones de consumidores, mostrando uno de los ciclos de vida (casi 62 años ya, aunque en mercados diversos) más prolongados de este siglo.

Ese par de ejemplos ilustra el pensamiento mercadotécnico, o de "enfoque al consumidor". Las decisiones estratégicas de la empresa parten del consumidor, se basan en sus motivaciones y poder adquisitivo, y la empresa debe ir adecuando su oferta y su comportamiento a las expectativas de ese consumidor, que es finalmente quien pagará por obtener la mejor satisfacción posible de sus necesidades.

Resulta bastante sencillo discernir si los empresarios presentan enfoque al producto o enfoque al consumidor. Cuando se les pregunta a qué se dedican, sus respuestas pueden agruparse en dos grandes categorías: describen el producto genérico que fabrican u ofrecen, lo cual nos hace pensar en enfoque al producto; o bien mencionan lo que el consumidor está comprándoles, y entonces puede suponerse un enfoque al consumidor. Así, la respuesta "operar ferrocarriles" ilustra una forma de pensar muy diferente de "transportar mercancías y personas". Del mismo modo, "fabricar películas cinematográficas" muestra un enfoque mental distinto de "entendimiento o diversión". La diferencia entre los dos enfoques opuestos la ilustra muy bien la célebre anécdota de Charles Revson, que fuera el creador de la compañía de cosméticos Revlon. Cuando acudió como orador a una cena, y alguien le preguntó en público "Y usted, Sr. Revson, ¿a qué se dedica?" éste respondió. "En la fábrica, elaboro cosméticos; en la tienda, ¡vendo esperanza!".

Esta forma de ver, de ser y de pensar, esta filosofía empresarial mercadotécnica, que consiste en una gran sensibilidad y adaptabilidad a mercados siempre cambiantes, se ha venido

generalizando con el paso del tiempo. Por países, a juzgar por la cantidad y calidad de publicaciones originales, que hayan significado avances teóricos en los últimos 25 años, destacan los norteamericanos; y en Europa, en un grado menor, los italianos. Los sectores de actividad fueron adoptando estos conceptos a velocidades muy distintas. Muestran clara ventaja las empresas (con frecuencia las transnacionales) de bienes de consumo no duraderos: alimentos procesados, detergentes, artículos de tocador, medicamentos, etc.

Como puede inferirse, la mercadotecnia eleva la eficiencia de los sistemas económicos. Por la razón de que es lógica. Tiene mucho más sentido entender desde un principio lo que los mercados demandan y ofrecerles lo adecuado, es decir bienes y productos que les brinden un buen nivel de satisfacción congruente con el precio, en vez de ofertar ciegamente artículos con capacidad de satisfacción desconocida, que encerrarán un mayor riesgo de venderse mal y de rendir pocas utilidades. La mercadotecnia es, una arma importante para lograr la sobrevivencia de la empresa, particularmente en las economías de mercado, sujetas a una inflexible ley de la jungla.

1.3.- HERRAMIENTAS Y VARIABLES DE LA MERCADOTECNIA.

Se citan varias definiciones de mercadotecnia de distintos autores, de entre las cuales se intentará identificar los elementos comunes.

"Mercadotecnia es la realización de actividades comerciales que inciden sobre el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario".

(American Marketing Association, 1948)

"Mercadotecnia es el proceso en el cual se planean y llevan a la práctica el desarrollo de conceptos, la fijación de precios, la producción y la distribución de ideas, bienes y servicios; a fin de crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y empresariales".

(American Marketing Association, 1948, nuevas Definiciones, 1985)

"Mercadotecnia significa ofrecer al público lo que él quiere comprar; averiguar dónde y en qué medio ambiente quiere comprar, y qué está dispuesto a pagar".

(Dietz Leonard, The Human Equation in Marketing Research, 1967)

"Mercadotecnia es un conjunto de reglas, métodos y procedimientos racionales, que ayudan a tomar decisiones con mayor probabilidad de éxito, para llevar hasta el último consumidor el producto o servicio adecuado, en el lugar preciso, en tiempo oportuno, y al precio que esta dispuesto a pagar".

(George H. Andrews, Curso de Adiestramiento en Mercadotecnia, 1963)

"Mercadotecnia es planeación, organización, fijación de políticas, iniciativa de acción y medición de resultados...Mercadotecnia no es solamente la creación y desarrollo de nuevos

productos, o investigación de mercados, o publicidad, o promoción, o atracción de nuevos clientes. Mercadotecnia es la conjunción de todos esos elementos en uno solo, que será útil para convencer a sus clientes y prospectos para que compren. Mercadotecnia es la inversión directa para lograr incrementar la productividad de la empresa".

(Eugene B. Mepel, Reality in Bank Marketing, 1968)

"Mercadotecnia es el área de los negocios que se ocupa en competir, definir oportunidades de mercado, y diseñar estrategias adecuadas para satisfacer esas oportunidades, generando utilidades. Consiste en el manejo de la oferta de la empresa".

(Otteson, Penscher & Petterson, Marketing - The Firm's Viewpoint, 1964)

De entre las definiciones listadas, resultan significativos dos conjuntos de elementos:

- El enfoque al consumidor, especialmente en las de Leonhard y Andrews.

- El concepto de sistema, de manejo organizado, de una familia de funciones y actividades que persiguen un mismo fin y, por lo tanto, entre las cuales sería lógico procurar congruencia y sinergia. Este es el concepto del "manejo coordinado de variables", más claro en las definiciones de Mepel y Penscher.

Para listar las variables principales y herramientas de la mercadotecnia, los estadounidenses como *(McCarthy, 1960)* inventaron una fórmula nemotécnica que llamaron "Las cuatro P's", que corresponden a las funciones "Product, Price, Place, Promotion". Los mexicanos hemos adoptado el mismo esquema, traduciéndolo como "Producto, Precio, Plaza, Promoción".

Este esquema tiene la ventaja de ser fácil de recordar. Pero se le pueden aportar algunas mejoras. ¿porqué manejar el precio como una variable distinta al producto, cuando forma parte integrante del mismo (según se verá al analizar esa variable)? Asimismo, dentro de promoción, se están agrupando las dos funciones de comunicación, o sea de publicidad y promoción personal, que fuera de esta característica son muy diferentes entre si.

La importancia de cualquier esquema está en el numero de variables que incorpore.

Uno de los fundadores de la mercadotecnia moderna Neil Borden (1959), planteaba un esquema de once variables. Otro gran mercadólogo, Wendell Smith (1956), prefería manejar tres "grupos" de variables. Lo que le da validez a cualquier esquema es que sea completo y práctico, y ayude a ordenar las ideas. Con esos criterios en mente, puede proponerse el esquema alternativo siguiente:



Nótese que se ha incluido una variable explícita de información, que resulta indispensable, y que se han separado ambas funciones de comunicación. Desde luego, el precio se entiende incluido dentro del producto. Asimismo, las variables están ubicadas gráficamente de modo que :

- El orden lógico del diseño de su comportamiento es inverso al de las manecillas del reloj.
- Las variables que "preparan la venta" (market softeners) quedaron en una columna, a la izquierda, y las llamadas "de penetración" se ubican en la derecha, facilitando gráficamente la comprensión de sus roles.
- Las flechas simbolizan que las decisiones se deben tomar en función del consumidor.
- El óvalo que reúne a las variables simboliza el concepto de su manejo coordinado, del "cantar a coro".

Más adelante se presentarán definiciones académicas de las diferentes variables. Por el momento, y para facilitar una mejor comprensión del esquema, vale la pena mencionar sus funciones básicas, lo que cada una debe aportar y lograr:

1. Investigación de mercados: información sobre el mercado y sus cambios.
2. Producto: adecuar las ofertas (el satisfactor) a los consumidores.
3. Publicidad: predisponer a la compra.
4. Distribución: aproximar el producto al consumidor.
5. Promoción personal: vender, ayudar a comprar.

En todos los esquemas, también se acostumbra mencionar una serie de fuerzas exógenas o del entorno, que han de tomarse en cuenta porque pueden favorecer o limitar la libertad de las decisiones y el alcance de las variables. Las que señalan en todos los textos son las siguientes:

- a) **Sociedad:** valores, estereotipos, cultura.
- b) **Economía:** expansión o recesión, oferta monetaria, comportamiento de los precios.
- c) **Gobierno:** regulaciones apoyos y fomento, tramitología.
- d) **Tecnología:** avances y su posible aplicación.
- e) **Legal:** prohibiciones, contratación, compra-venta.
- f) **Competencia:** cómo influye sobre los resultados, y por ende sobre el diseño de la actividad.

Nunca se insistirá lo suficiente sobre el concepto de "cantar a coro", del manejo coordinado de las variables. En primer término, porque es muy difícil de alcanzar: cada variable tiene su campo de acción especializado, su vida propia, su inercia, su forma de medir la contribución. En la experiencia profesional del autor, son muy frecuentes las empresas en que los trabajos o cargas asignados a cada variable se encuentran mal repartidos, y hasta mal diseñados (por ejemplo, se le pide a una variable lo que no puede dar). Es fácil encontrar compañías en donde las variables llegan al extremo de contradecirse, a perseguir fines diferentes. Y en segundo término, porque las fallas anteriores, que significan dispersión de objetivos y mala planeación, significan, en consecuencia, dispersión de recursos, reducción o ausencia de sinergias y, por ende, reducción de la eficiencia y elevación global de los costos de comercialización.

CAPITULO SEGUNDO

METODOLOGIA E INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1.- INVESTIGACION DE MERCADOS

En la investigación de mercados se hace presente una variable de información, ¿Por qué una variable de información? Porque no se puede satisfacer a quien no se conoce. Si el objetivo último de la mercadotecnia consiste en maximizar la satisfacción de los consumidores, será menester una sólida información relativa a sus características, necesidades y expectativas, sobre cuya base resulte posible el diseño de los roles de las demás variables, de manera que sus efectos se sumen en torno a ese objetivo común.

¿Debe entonces entenderse que el disponer de magnífica información asegura el alcance de metas mercadotécnicas? Por desgracia no es así, la mejor información del mundo, en manos de un tonto, culminaría en decisiones inadecuadas. En realidad, al cuestionarnos sobre el rol de la información habremos de aceptar que no es una panacea, ni resuelve problemas por sí misma, ni sustituye al buen juicio, al criterio y a la experiencia del ejecutivo. Su contribución pueda entonces entenderse como la de "reducir el riesgo de error al tomar decisiones".

De lo anterior se deduce lo deseable de un cierto equilibrio entre información necesaria y riesgo de las decisiones. En general, a medida que aumenta el elemento de riesgo de una decisión, ésta debiera sustentarse sobre más y mejor información. En la vida empresarial diaria, se toman continuamente múltiples decisiones que no requieren de ningún proceso formal de información, sino que basta con algo de sentido común, porque en caso de error las consecuencias no serán dramáticas, el riesgo es bajo. Pero en cambio, las decisiones

estratégicas y muchas de las tácticas importantes (una modificación sensible al producto, el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, una política de precios distinta, etc.), más vale que estén sustentadas sobre un conocimiento suficiente de sus impactos probables sobre los mercados, porque una falla en ese tipo de decisiones sí puede significar elevados costos de oportunidad.

En el capítulo anterior se mencionó cómo el artesano, al producir sobre pedido, mantenía estrecho contacto con los consumidores, lo cual le permitía irse adaptando a los cambios de sus mercados. También se vio cómo a consecuencia de la masificación de la producción este canal de comunicación tendió a perderse. El industrial naciente cuando se dio cuenta de la insuficiencia de su experiencia y de su intuición, intentó restablecer la comunicación, mediante los procedimientos a su alcance en aquel tiempo que a continuación se relacionan :

- Consulta familiar: Resultó errática y subjetiva.
- Consulta a la opinión pública: Preguntarle a cualquiera. Al ignorarse los conceptos de "representatividad", se obtuvieron opiniones poco utilizables.
- Método de casos, o preguntas a los expertos (ingenieros). Esto provocaba desviación (vías) en los resultados.

En realidad, la investigación de mercados no pudo desarrollarse hasta que se alcanzaron avances en otras disciplinas, de los cuales sacó provecho para estructurar mejor su metodología. Estos avances se registraron principalmente en dos áreas:

1. La psicología, especialmente con las publicaciones de Freud (ciclo de conferencias de 1909) y Pavlov (1923) y las de sus seguidores, que marcarían los inicios de la investigación motivacional.

2. La estadística, en particular la aparición de la curva de Gauss al muestreo probabilístico, a mediados de los años treinta.

Hasta entonces pudo avanzar la investigación de mercados, sobre todo en dos de sus facetas fundamentales:

1. La distinción entre opiniones y comportamientos por un lado, y sus causas (con frecuencia no conscientes) por el otro,

2. La posibilidad de diseñar muestras representativas, con resultados extrapolables al universo.

2.2.- CLASIFICACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION

En principio, todas las fuentes de información son :

secundarias	internas
o	o
primarias	externas

Secundarias: contienen información ya recibada por otros, con fines generales.

Primarias: información que se recopila por primera vez, de manera específica, para resolver el problema que se estudia.

Internas: dentro de la propia compañía.

Externas: fuera de la empresa.

Normalmente, siempre se inicia un estudio por la cobertura de fuentes secundarias, pues representan importantes ahorros de tiempo y esfuerzo y son la única posibilidad de obtener datos globales.

Estos son unos ejemplos de las fuentes mas usuales.

- 1. Fuentes secundarias internas:** estadísticas de ventas, informes de los vendedores, archivos de pedidos y facturas, correspondencia de clientes, quejas de clientes, inversiones anteriores en las variables, retribuciones a los vendedores, estados financieros.

2. Fuentes secundarias externas: generalmente se las clasifica en tres grupos :

- **Oficiales, tales como censos, mapas, monografías por sectores de actividad, estadísticas de todo tipo, representaciones extranjeras.**
- **Bibliográficas, como monografías por productos, periódicos y revistas comerciales o profesionales, directorios,**
- **Privadas, como bancos, cámaras y asociaciones, medios publicitarios, guías mercadológicas.**

1. Fuentes primarias internas: además de los directivos, que deben poseer una buena visión en conjunto, la más importante la constituyen los vendedores, que por estar en contacto estrecho con la clientela, conocen (quizá sin ordenarlos) una gran cantidad de datos sobre expectativas y comportamiento de los consumidores y de los clientes, actividades de la competencia, etc.

2. Fuentes primarias externas: sobresalen dos :

- **Los intermediarios y distribuidores, especialmente los detallistas, que también tiene contacto con los consumidores, y que además comparan profesionalmente el desempeño de las diversas líneas de productos que se ofrecen al mercado.**
- **Los consumidores, que por lógica constituyen normalmente la fuente de mayor importancia, pues en última instancia son quienes deciden, a través de su aceptación o**

rechazo, la devolución de los mercados y los productos, y por tanto el destino de las empresas.

Uno de los aspectos de la investigación de mercados que más ha cambiado en los últimos treinta años es el concerniente al análisis estadístico de la información recabada.

Por ejemplo, uno de los textos más utilizados durante los años sesenta, el de (*Investigación y Análisis del Mercado*, David J. Luck, Hugh G. Wales y Donald A. Taylor, 1962) solo hace referencia a los procedimientos descriptivos de los resultados muestrales (medidas de tendencia central y de dispersión) y prácticamente ignorar los analíticos (dedica un total de 16 renglones al análisis de Ji cuadrada).

El libro de mayor uso durante los setenta fue probablemente *Investigación de Mercados de Harper W. Boyd y Ralph Westfall*, cuya primera edición data de 1969. Menciona el análisis mediante Ji cuadrada, introduce brevemente los conceptos de análisis de varianza, tabulaciones cruzadas, correlación y regresión.

Como ejemplo de los textos modernos pueden tomarse (*Contemporary Marketing Research*, Carl McDaniel Jr. y Roger Gates, 1993), (*Investigación de Mercados de Ronald M. Wiers 1986* o *Investigación y Análisis de Mercado de Donald R. Lehmann 1993*). En los tres se encuentran enfoques y elementos comunes, muy distintos a los autores de los años sesentas y setentas :

1. Así mismo se deberá tener un gran cuidado con la definición de las escalas de medición a que se acudirá en un estudio.

2. Como tener una clara distribución entre procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales. Los primeros los han cambiado mucho, se han refinado; pero a los segundos se han sumado amplios abanicos de técnicas interpretativas, tales como significado de diferencias entre medidas, prueba de signos, múltiples formas de análisis de varianza (ANOVA), análisis de covarianza, análisis de regresión y correlación procedimientos de agrupamientos (formación de clusters), análisis factorial, escalas multinacionales, mapas de evaluación de atributos, análisis de discriminación, etc. La casi totalidad de estas innovaciones se facilitan su empleo en los avances en materia de computación.

Un resumen de estas técnicas podría tomar la siguiente forma.

TIPOS DE ESCALA	METODOS TIPICOS PARA DESCRIPCION	METODOS TIPICOS PARA ANALISIS
Nominales	Frecuencias Porcentajes Moda Tabulación cruzada	Prueba Ji cuadrada
Ordinales	Mediana Moda Percentiles	Correlación de rango-orden Prueba del signo Escalas multidimensionales no métricas
De intervalo y de razón	Media Desviación estándar	Análisis de correlación Análisis discriminatorio Análisis de varianza Escalas multidimensionales métricas

2.3.- INVESTIGACION CUALITATIVA

Las principales herramientas de generación de información se pueden agrupar en cuatro:

Directas	Cuestionarios
Profundas	Entrevistas profundas Sesión de grupos
Proyectivas	T.A.T. (<i>Thematic Apperception Test</i>) Rorschach
Asociativas	Asociación de palabras Frasas que completar Diferenciales semánticos

La herramienta directa es el cuestionario. Es posible utilizar preguntas directas cuando existe la seguridad de que el consumidor puede sustentar sus opiniones y/o comportamientos sobre un proceso lógico y consciente de pensamiento. Evidentemente, no se aplica a la mayoría de los casos (bienes de consumo), pero es de gran utilidad cuando el consumidor al decide de esa manera. El caso típico es el del gerente profesional de compras de insumos industriales.

Las herramientas profundas aprovechan mucho de las técnicas psicoanalíticas. La entrevista profunda es una entrevista libre, sin cuestionario (debe existir guía de tópicos), en la cual un experto, generalmente psicólogo, interroga a fondo a pocas personas, e incluso las presiona

para lograr que verbalicen, por ejemplo sus apreciaciones del producto, su calificación del mensaje, así como su probable comportamiento ante el mismo.

La sesión de grupos consiste en una discusión dirigida por un experto, entre un grupo reducido de personas (8 a 10) y relativamente homogéneo. Se trata, mediante la discusión y la propia dinámica que va tomando el grupo, de que surjan estados de ánimo que difícilmente aparecerían estando solos. Del debate a favor o en contra de un producto, mensaje, se pueden deducir motivos profundos, reacciones a diversos estímulos, puntos fuertes y débiles de argumentación. Aquí también se requiere guía de tópicos, y puede o no procurarse algún consenso del grupo.

Los procedimientos proyectivos son técnicas indirectas mediante las cuales se consigue que un entrevistado revele, respecto a su comportamiento, motivaciones reales y no estereotipadas. En lo esencial se hace que el entrevistado se proyecte a situaciones o personajes susceptibles de mostrar el funcionamiento inconsciente de su conducta. El antecedente histórico es el estudio de Nescafé que efectuara Mason Haire (*Projective Techniques in Marketing Research*) en 1950; encontró que ese producto se vendía mal porque "la faceta de ahorro de tiempo del café instantáneo, lejos de ser una virtud, fue un defecto" porque violaba las tradiciones de laboriosidad vinculadas con la preparación de un buen café. En la conclusión de su análisis afirma que "existen motivos que se encuentran por debajo del nivel de verbalización porque son socialmente inaceptables, difíciles de expresar en forma coherente o desconocidos" (inconscientes).

En el T.A.T. (*Thematic Apperception Test*) se presenta al entrevistado un dibujo sencillo o una fotografía que por lo general representa a dos o más personajes. Uno de los filacteros ("globos") contiene con frecuencia un texto que servirá de estímulo. El entrevistado debe

completar el estímulo o darle un sentido; en ocasiones debe relatar una historia sobre los personajes, y al hacerlo se proyecta en su respuesta. Los prejuicios quedan muy reducidos. Un ejemplo conocido fue el estudio del mercado de las cervezas italianas.

La prueba Rorschach consiste en mostrarle al entrevistado una serie de manchas de tinta carentes de significado intrínseco, pidiéndole que describa lo que representan. También en este caso, al presentarse un estímulo incompleto, el sujeto habrá de completarlo y le añadirá sus propias características y maneras de reaccionar. Un ejemplo conocido lo constituyó el estudio de segmentación caracteriológica de compradores de pastas de dientes.

Las técnicas asociativas buscan en general precisar las asociaciones de ideas que los estímulos provocan. En la asociación de palabras se le van mencionando una serie de palabras al entrevistado, y se le pide que responda rápidamente con la primera que acuda a su mente. Lo que se obtiene son las ideas evocadas, así como las reacciones efectivas. Esto hace de esta prueba un valioso instrumento para ensayar textos publicitarios, *slogans* y *copy* en general.

Charles Osgood desarrolló en 1961 una herramienta útil basada en los diferenciales semánticos. En una hoja, se habrán listado adjetivos o verbos bipolares, entre los cuales se dejan siete espacios para graduar la opinión del entrevistado sobre el producto o idea en estudio. Lo que se obtiene es el sentido de la asociación y su intensidad. Este reactivo se le puede plantear a una muestra representativa del mercado y su tabulación consiste en obtener medias aritméticas de las respuestas a lo largo de cada escala. Permite, pues, probar productos o conceptos, pero resulta especialmente adecuada para evaluar imágenes.

Un último comentario sobre investigación motivacional. Generalmente no se trata de utilizarla sobre muestras estadísticamente representativas del mercado, por dos razones principales:

1. Por ser subjetiva la información obtenida, y más todavía su interpretación, carece de la solidez estadística necesaria para proyectar los resultados al universo. Empero, es de gran utilidad en la fase exploratoria de la investigación, cuando tienen más importancia las teorías que los hechos, para desarrollar hipótesis nulas. Y naturalmente, cuando deben investigarse las causas de los comportamientos.
2. El costo lo hace prohibitivo. La investigación cualitativa es excesivamente cara, por la necesidad de acudir a expertos bien entrenados, y por lo refinado de los instrumentos de generación de la información, sin hablar de los de interpretación.

Stuart Henderson Britt confesaba ("*The Spenders*", 1960) : "¿Que es lo que determina las decisiones de compra? No es posible responder a una pregunta tan amplia. La tarea es enorme. Las respuestas son complejas. Cada uno de nosotros presenta gustos y rechazos casi infinitos... y estos cambian con el individuo y con las circunstancias".

2.4.- METODOLOGIA DE UN ESTUDIO DE MERCADO

En este inciso se tratará de listar los pasos que deben darse al realizar un estudio de mercado. Se supone la situación de un despacho externo de investigación.

1. Análisis de la situación. Consiste en obtener un panorama general del problema y de su entorno (en especial el económico y financiero, para poder jerarquizar). Esta visión debe ser suficiente en todo caso como para decidir cuál es el problema que estudiar, y en qué afecta las actividades de la empresa. Esto se hace generalmente mediante entrevistas informales con directivos y vendedores de la empresa.
2. Formulación de hipótesis de trabajo. Se diseña y plantean las posibles soluciones. Una investigación nunca se hace "para ver que sale", sino para confirmar o rechazar cada una de las hipótesis.
3. Esquema teórico. Precisar exactamente cuál es la información que habrá de recabarse, para de ahí deducir método de obtención de la misma (herramienta), cuestionarios y muestras, en su caso. Para ello, el investigador elaborara un bosquejo (a lápiz, habrá que borrar mucho) que parte por lo menos de estas columnas: Hipótesis, información requerida, reactivo, tabulación, aplicación o interpretación.
4. Diseño del cuestionario (o de la guía de tópicos). Con base en el esquema teórico anterior. Respetar reglas de formulación de preguntas, armado del cuestionario, etc.
5. Muestra. seleccionar el tipo de muestra que se usará, así como su tamaño y segmentación.

- 6. Planeación y programación.** Visualizar y ordenar todos los pasos siguientes del estudio.
Programar el trabajo mediante gráficas de Gantt, Pert y similares.
- 7. Planteamiento y presupuesto.** Este es el documento formal que el despacho le presenta al cliente. Describe los objetivos del estudio, los métodos escogidos para obtener la información, los procedimientos de tabulación, proceso estadístico y análisis, así como presupuestos en tiempo, dinero y apoyos necesarios.
- 8. Reclutamiento y entrenamiento de entrevistadores.** Deberán conocer los objetivos del estudio, saber qué hacer en caso de no respuesta, en caso de entrevista rechazada; cuándo y cómo sustituir un entrevistado por otro; cómo identificarse de modo que no influyan sobre las respuestas.
- 9. Prueba piloto.** Ensayo del cuestionario con un número reducido de entrevistas, para detectar posibles problemas de semántica y comunicación. Sirve también para que los entrevistadores y supervisores se vayan familiarizando con el cuestionario y tipos de entrevistados. Los cuestionarios utilizados en la prueba piloto no se tabulan, sirven solamente para afinarlos.
- 10. Revisión e implementación.** Corrección del cuestionario en su caso, impresión, designación de supervisores, establecimiento de rutas y viáticos, y todo lo necesario para que el trabajo fluya sin problemas.
- 11. Trabajo de campo.** Realización de las entrevistas. Si los pasos anteriores estuvieron bien dados no deben producirse atrasos en el estudio, que resultan en costos muy elevados.

12. **Concentración. Recolección de los cuestionarios requisitados.**
13. **Crítica. Revisión cuidadosa de los cuestionarios requisitados, en busca de inconsistencias, errores, contradicciones, respuestas ilógicas.**
14. **Tabulación y análisis. Conteos de frecuencias, formación de series, análisis estadístico.**
15. **Interpretación. En términos de cuáles hipótesis quedan confirmadas y porqué y cuáles se rechazan y porqué.**
16. **Redacción y presentación del informe. El contenido del informe final puede apegarse a este índice: objetivos del estudio, conclusiones, y recomendaciones, resultados y su interpretación, cuadros estadísticos, apéndice técnico, anexos. Todo en idioma entendible por el cliente. Es muy recomendable celebrar una reunión formal de presentación.**

Estas son varias definiciones de autores diversos de la metodología de un estudio de mercado para ayudar a sintetizar y ordenar lo expuesto hasta ahora :

"Recolección, registro y análisis sistemático de datos relativos a problemas de distribución de productos o servicios".

(American Marketing Association, 1948)

"Arte de acumular, ordenar, clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos cuantitativos y cualitativos, obtenidos en fuentes directas e indirectas, internas y externas; para ser utilizados por la dirección de una negociación con el fin de aumentar las utilidades, ya sea

incrementando las ventas, reduciendo los costos de producción y distribución o combinando ambas modificaciones".

(Willard M. Fox, Investigación de Mercados)

"Aplicación de principios científicos a los métodos de observación y experimentación, clásicos y de encuesta, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento preciso de comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización más eficaz del producto".

(John P. Alevizos, Investigación de Mercados)

"Aplicación sistemática, formal y consciente, de procedimientos para desarrollar y comprobar hipótesis, y fundamentar decisiones de mercadeo sobre el conocimiento del consumidor".

(Harry Roberts, The Role of Marketing Research in Marketing Management, 1957)

"Planeación, recolección y análisis de datos relativos a la toma de decisiones mercadotécnicas"

(Carl Mc Daniel & Roger Gates, Contemporary Marketing Research, 1993)

Para entender cabalmente el vasto campo de aplicación de la investigación de mercados, hay que tener presente que, dentro de los múltiples cambios que siempre están registrando los mercados (por causas demográficas, económicas, sociales, políticas, etc.) una parte de estos cambios es causada por la actividad mercadotécnica anterior. Por ejemplo, sería de esperarse que una campaña de publicidad tuviera efectos sobre el nivel de información y/o la calificación emocional que los consumidores tienen de un producto.

La Investigación de mercados tiene grandes grupos de aplicaciones :

- 1. Información sobre el mercado (Market research):** quienes forman el mercado, dónde están, cuánto ganan, cómo se comportan, porqué compran o dejan de hacerlo, a qué argumentos o estímulos son sensibles.
- 2. Información sobre los efectos de nuestra mercadotecnia (Marketing Research):** que comunica la publicidad, cómo evoluciona la imagen, qué tan eficiente es la promoción, qué tan adecuados son los canales de distribución.

CAPITULO TERCERO

LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y PRECIO

3.1.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

"En un autoservicio de tamaño promedio, la mitad de las mercancías que vemos no existían hace cinco años", escribe James Stewart a mediados de los sesenta. La razón es que los productos se comportan como entidades vivas, y en especial, todos tienden continuamente hacia la obsolescencia.

El concepto de obsolescencia es fundamental en las estrategias del producto. Se le puede definir como una disminución de su capacidad para satisfacer. Como se verá, cuando esto sucede desaparece hasta el mismo concepto teórico.

Son dos los factores que arrastran a los productos hacia su obsolescencia: los cambios en las tecnologías disponibles y en los mercados, es decir, en los consumidores.

El cambio tecnológico tiene tres dimensiones:

- el invento de productos que satisfacen mejor.
- el desarrollo de distintas formas de satisfacer.
- la sustitución de tecnologías o materiales anteriores por otros nuevos.

Por otra parte, los cambios en los mercados se desarrollan a partir de cambios individuales y sociales en los consumidores, relativos a su número, ingresos, educación, actividades, hábitos, etc., todo lo cual los lleva a buscar satisfactores diferentes conforme pasa el tiempo.

Tanto los cambios tecnológicos como el de los mercados pueden reducir severamente las ventas de los productos existentes, y a la vez abren oportunidades para el desarrollo y venta de otros nuevos o modificados. Las empresas que no logran adaptar sus productos a los cambios de los mercados corren el riesgo de utilidades en disminución.

En su publicación más conocida, (*Miopia en la Mercadotecnia 1960*), *Theodore Levitt* escribe "No puede mencionarse una sola industria grande que no haya merecido alguna vez el llamarse Industria en crecimiento". En cada caso esta apelación se sustentaba sobre una aparente superioridad absoluta de un producto. No había sustitutos... Sin embargo, una tras otra, esas industrias han ido desapareciendo.

Las mejores definiciones de producto no provienen de los economistas, limitados por su interpretación racionalista del comportamiento de los consumidores, al suponer :

1. Información completa.
2. movilidad plena.
3. Competencia pura (notables excepciones, Schumpeter y Chamberlin).

El enfoque mercadotécnico es mucho más dinámico, al concebir al producto como la principal arma competitiva y hasta de sobrevivencia de las empresas, por ser el sustento de sus ingresos.

"El concepto de producto agrupa aquellos aspectos del bien o servicio adquirido que se fundamentan en materiales o ingredientes, construcción, diseño, durabilidad, gusto, empaque, servicio, etc.

(Edward Hastings Chamberlin, Towards a More General Theory of Value, 1957)

"Producto es un conjunto de características físicas, de servicio y simbólicas, que se espera brinden satisfacción o beneficios al comprador".

(Philip Kotler, Marketing Management, 1972)

"Producto es lo que sirve para darle al consumidor la satisfacción, el uso o beneficio que desea".

(E. Jerome Mc Carthy, Basic Marketing, 1971)

Como se puede observar, parecen sobresalir dos elementos :

1. Un producto es mucho más que un objeto, que la parte tangible del concepto. Incluye numerosas características adicionales.
2. Es algo que debe ser capaz de satisfacer consumidores. No existe sin esa condición.

Esta visión ampliada del concepto de producto fue descrita por McCarthy como "producto total", en estos términos: "El producto total es más que un objeto físico, con sus características funcionales y estéticas. Incluye accesorios, instalación, instructivo de uso, empaque, quizá una marca que satisfaga alguna necesidad psicológica, y la seguridad de que estarán presentes talleres de servicios, para hacer frente a las necesidades del consumidor después de la compra".

3.2.- PRODUCTO TOTAL

Esas definiciones ampliadas ofrecen ricos caminos de reflexión. ¿Qué es un Cadillac? Desde luego, un medio de transporte. También cierto nivel de ingeniería, de comodidad, ciertas características de precio. Pero es sobre todo un símbolo de *status*.

Si los costos de fabricación lo permitieran y la General Motors decidiera que en adelante los Cadillac fueran baratos, ¿lo estarían despojando de su característica más valiosa? Es posible que sí. La gracia del Cadillac es que el consumidor sea visto en él.

Un mismo objetivo puede ser percibido desde muy distintas perspectivas. En la misma licuadora, un ingeniero verá características técnicas como embobinado, materiales, carbones, etc., y estará en lo correcto, para eso son los ingenieros. Pero el ama de casa que la utiliza verá factores funcionales, aspectos, marca, comodidad, capacidad. Esa misma ama de casa espera de su detergente que lave bien, no le interesa que le hablen de dodecil benceno. Y quiere que la piel del pollo sea pigmentada. Revson vendía esperanza, y cuando se va a la ferretería a comprar una broca de 1/4, el objeto tangible es la herramienta de satisfacción, pero la necesidad es hacer agujeros.

Lo anterior significa que no puede existir producto más que en tanto haya necesidad por él en el consumidor. Es lo que el consumidor percibe como satisfactor, de una manera muy subjetiva y personal, acorde con sus motivaciones. El mero hecho de plantear el binomio necesidad-satisfactor significa que, para varias necesidades semejantes pero no idénticas, el producto tendrá varias personalidades. De hecho, tantas personalidades como consumidores. (Paul Lazarsfeld) ya escribía en (1959): "La gente se forma estereotipos sobre cada producto.

Algunas marcas de automóviles se consideran jóvenes o femeninas; algunas marcas de cigarrillos se visualizan como aceptables solo en ciertas actividades..."

Partiendo de los conceptos expresados antes en diversas formas, en el sentido de que el concepto de producto incluye a la gama de características que lo dotan de una personalidad, puede ilustrarse un posible proceso de pensamiento para la toma de decisiones estratégicas.

Supóngase el ejemplo de la licuadora. El producto total podría concebirse como sigue :



Los primeros pasos del proceso de toma de decisiones tendrán que basarse sobre una sólida investigación de mercados, que aclare lo siguiente :

- 1. Las características anotadas en el esquema anterior, ¿son realmente las más significativas en las percepciones de los consumidores? ¿O las características relevantes son otras? ¿Cuáles? ¿Para qué segmentos del mercado?**
- 2. ¿A cuáles de esas características son más sensibles los distintos mercados?**

3. ¿Cómo es calificado el producto, en cuanto a los aspectos relevantes? ¿Cómo son calificados los productos de los competidores?
4. A consecuencia de lo anterior, ¿se dispone o no de ventajas comparativas? ¿Cuáles son?
¿En qué segmentos?
5. ¿Cuáles son los segmentos susceptibles de consumir mayores cantidades del producto? ¿A qué precios? ¿Cuáles son las tendencias de crecimiento o reducción de sus tamaños?
6. ¿En qué segmentos se quiere competir, en el corto, a mediano plazo y largo plazo?
(decisión de posicionamiento)
7. Siendo lógico que el producto no presente ventajas comparativas en todas sus facetas o ante todos los segmentos, ¿tiene sin embargo las suficientes como para competir aliosamente en los seleccionados? ¿O será necesario efectuar cambios, en el objeto, en la forma de comunicar sus virtudes al mercado, en el precio, en los canales de distribución? Y en caso de requerirse modificaciones, ¿se puede y se quiere efectuarlas?
8. ¿Qué impacto tendrán esas modificaciones sobre la mezcla de la empresa?

3.3.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS

El precio es una más de las características del producto total. En muchos casos, la más importante. Quizá sea la razón por la que se le considera frecuentemente como una variable separada.

El Dr. Penschar decía: La fábrica de tintas Quink decidió en una ocasión cambiar el empaque de los frascos. Al nuevo empaque, solo le añadieron la mención de serlo y en vez de vender el producto a 15 centavos lo ofrecieron a 25 centavos. Resultó que 40% de los consumidores compró el señalado como nuevo. En una farmacia se encontraban dos básculas para que la gente se pesara, una al lado de la otra. Una era gratuita, la otra costaba 20 centavos. 80% de la gente se pesó en la de paga.

Los Objetivos de la Estrategia de Precios pueden ser :

1. Si el objetivo es alcanzar un rendimiento sobre las ventas netas, sobre el capital contable, sobre el flujo de efectivo.

Alcanzar un rendimiento sobre los resultados se da bajo las siguientes condiciones:

- a) La compañía este a la cabeza en su ramo o se encuentra en un mercado protegido.
- b) Productos nuevos y únicos, de bajo precio, de gran volumen y estandarizados.
- c) El plazo para lograr el objetivo debe ser corto, con el objeto de que se recupere rápidamente los gastos de investigación y desarrollo.

2. Si el objetivo es estabilizar precios.

Se encuentra en industrias que tienen una firma que marca la pauta. Las compañías que buscan la estabilidad de precios buscan por todos los medios evitar una guerra de precios, incluso cuando baja la demanda, buscan objetivos de largo plazo. Se busca manejar una relación entre los precios de las compañías y la compañía líder.

3. Si el objetivo es la participación en el mercado.

En algunos aspectos la participación de mercado es un mejor indicador de salud que el rendimiento sobre resultados, esencialmente en momentos de prosperidad y de aumentos de mercado.

Una compañía puede estar ganando lo que la dirección estima como razonable, pero ese razonable puede estar basado en mercado de hace años.

Al hacer de la participación de mercado un objetivo de los precios y así dirigir la atención de esto, es menos fácil que la compañía sin darse cuenta pierda su anterior posición en el mercado.

Las grandes corporaciones pueden tratar de limitar su participación en el mercado por otras razones, en algunos casos temen la intervención del gobierno por hacerse demasiado grandes. un ejemplo es la General Motors de las décadas pasadas donde mantenía el 50% del mercado total.

4. Si el objetivo es el de soportar o evitar la competencia.

Cuando una compañía busca un precio al que pueda vender su producción, casi podemos decir que no tiene objetivos de precio.

Cuando se introduce un producto nuevo, las compañías normalmente establecerán un precio base bajo para desanimar a la competencia; normalmente esta política no tiene éxito. Si el nuevo artículo es popular aparecerán otros fabricantes en el mercado sin que la política innovadora de precios tenga algún efecto.

5. Si el objetivo es lograr beneficios.

Es probablemente la política más seguida. Es fácil que sea beneficiosa para una compañía y para el público cuando se practica a largo plazo. Las compañías que normalmente no ven más allá que el estado de sus pérdidas y ganancias mensuales regularmente sufren repercusiones extremadamente malas.

Una compañía que entra a un nuevo mercado o introduce un nuevo producto, frecuentemente encuentra positivo el poner precios relativamente bajos para hacerse de una gran clientela. Tales compañías es normal que no esperen ganancias durante los primeros años, pero están formando una sólida base para obtener resultados a largo plazo.

Si se elige como objetivo de fijación de precios, debe buscarse que sea con toda la producción más que en un artículo en particular.

Un fabricante puede obtener los máximos beneficios totales vendiendo muy barato ciertos artículos que atraigan la atención de los compradores o estimulen la venta de otros artículos.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR UN PRECIO

1. Estimar la demanda del producto.

Determinar si hay un precio que sea esperado en el mercado y estimar el volumen de ventas a distintos precios.

2. Anticipar la reacción de la competencia.

La amenaza de la competencia potencial es más grande cuando es más fácil y barato entrar en el mercado y más si las perspectivas de ganancias son buenas.

La competencia puede venir de productos directamente similares de substitutivos ya existentes y de artículos sin relación alguna pero que buscan el mismo dinero del consumidor.

3. Establecer que participación se espera del mercado.

Una compañía que pretende lograr una mayor participación de mercado que otra que solo quiere mantenerse, seguirá una política de precios diferente.

La participación esperada de mercado estará influenciada por la actual capacidad de producción, el costo de la expansión de la fábrica y al facilidad de entrada competitiva.

4. Establecer la estrategia de precios que se va a utilizar para alcanzar la meta del mercado.

Precio de minoría alto, o precio de penetración bajo.

5. Considerar las políticas de la compañía respecto a los productos, canales y promoción.

El precio de un producto esta altamente influenciado por el hecho de ser un artículo nuevo o viejo y ya establecido .

La dirección para fijar el precio debe tomar en cuenta otros aspectos del producto y de la política del mismo. La importancia del uso final del producto también influye.

La interdependencia en la mezcla de productos. Si un fabricante tiene varias líneas de productos interdependiente, el precio de unos influirá en el precio de los otros.

Los canales de distribución elegidos, los tipos de intermediarios y las necesidades del margen bruto para estos intermediarios según los servicios que presta influirá sobre el precio de un fabricante.

Los métodos de promoción y quien los realiza también influyen en la decisión del precio.

6. Elegir el precio específico.

- a) Los precios pueden basarse en el costo total más un rendimiento deseado.
- b) Los precios pueden basarse en el equilibrio entre la demanda del mercado estimado y los costos de producción y marketing.

Se requiere equilibrar la demanda en unidades con los costos unitarios para determinar el mejor precio para obtener beneficios.

Las compañías que no tienen la política de máximos beneficios como objetivos de sus precios deben conocer este método y posiblemente puedan usarlo para fijar sus precios de catálogo.

c) Los precios pueden fijarse según la competencia del mercado.

El costo no determina el precio en lo absoluto. El precio determina los costos de la compañía. Fijar precios solo con base al mercado es la estrategia que está más relacionada con el objetivo de precios de estar en competencia o evitarla. Este método también puede utilizarse cuando se fija como meta el obtener los máximos beneficios o una ganancia sobre el capital.

Una compañía puede poner sus precios al igual que el resto cuando el mercado es de mucha competencia y el producto no está muy diferenciado. ejem: la mayoría de los productos agrícolas, gasolina, chicles etc.

Cuando las compañías siguen la política de precios por encima de la competencia, se da solo cuando los productos son diferenciados o cuando el fabricante ha adquirido prestigio con el tiempo. ejem: una tienda especializada en alta costura por llevar el artículo la marca de la tienda.

Para analizar las diferentes bases de la fijación de precios, resulta indispensable trazar una separación entre fabricantes y detallistas, pues las profundas diferencias en estructuras y en los perfiles de sus consumidores los llevan a maneras diferentes de establecer sus precios. Las diferencias principales son :

a) El detallista le vende generalmente a un consumidor subjetivo, el fabricante a otro profesional, objetivo, que tiende a decidir racionalmente. Los consumidores finales pocas veces comparan a fondo precios y calidades de varios productos en diversas tiendas, sino que se basan en impresiones pasadas y presentes; mientras que el hombre de negocios que le compra al fabricante si compra racionalmente. Consecuencia: el precio de un artículo tomado aisladamente es poco importante para el detallista y muy importante para el fabricante.

b) Los detallistas conocen mejor los costos directos de los fabricantes. El renglón de costos directos más importantes del detallista son sus compras y dispone de cotizaciones y facturas. Puede por lo tanto conocerlos de antemano, y sobre esa base planear sus precios. En cambio los costo del fabricante siempre están basados sobre supuestos de volumen y cambian con éste. Consecuencia: casi todos los detallistas utilizan un método similar, el *cost-plus (sumar el margen)*. Además, lo hacen en forma mecánica, pues venden demasiados artículos como para fijarles el precio individualmente, porque les resulta incosteable. En cambio los métodos son muy diversos entre los fabricantes.

c) Los detallistas vendan más artículos diferentes que los fabricantes. Con frecuencia, esos artículos buscan al mismo consumidor (camisas + corbatas + cinturones) o al mismo uso general (materiales de construcción, deportes). Lo que procuran los detallistas es :

1. Atraer gente a la tienda y
2. una vez dentro, venderle lo más posible.

consecuencia: Precios de grupo en que algunos productos tienen funciones particulares de "ganchos", con un margen menor.

d) Para el detallista, la imagen es más importante que para el fabricante. Casi todos los detallistas pretenden dotar a su tienda de una imagen o personalidad, y comunicarla a sus prospectos; y parte de esa imagen se crea a través de sus políticas de precios.

Las decisiones fundamentales en materia de precios parten de que solo hay dos maneras de lograr las utilidades: con base en márgenes o en volúmenes. Las estrategias que se adopten reflejan la forma en que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de maximización de utilidades. En el primer caso, se fijan precios que incluyan márgenes elevados (skim pricing); en el segundo, se ponen márgenes bajos, con precios "de penetración" que favorezcan la conquista de una mayor proporción del mercado.

3.4.- METODOS USUALES DE FIJACION DE PRECIOS.

Los procedimientos para establecer precios se pueden agrupar bajo dos grandes rubros:

- basados en costos, y
- basados en demandas.

se tratará de ilustrar ambos grupos de procedimientos, con ayuda de algún ejemplo de cada grupo: el *cost-plus* y el *ROI (Retorno sobre inversión)* para el primero; el método marginal para el segundo.

El procedimiento llamado *cost-plus* consiste en sumar un margen al costo unitario. Dicho costo unitario se encuentra suponiendo que se vendió cierto volumen en cierto tiempo, tomando el costo total (fijos+variables) sobre ese tiempo, y dividiéndolo entre el volumen de unidades vendidas.

Ejemplo: venta supuesta 1,000 unidades

Costos variables \$ 5,000

Costos fijos \$ 5,000 Costos unitario = $10,000 / 1,000 = 10.00$

Costos totales \$10,000

Si se desea un margen del 15%, el precio será $10.00 + 1.50 = \$ 11.50$

Como se puede apreciar, la principal ventaja del procedimiento es la sencillez, el bajo costo, importantes cuando se manejan unos 5,000 productos en una tienda de autoservicio.

Pero el gran problema del procedimiento está en que no ajusta variaciones de costo derivadas de variaciones de volúmenes. Continuando con el ejemplo, si la venta real resultara de solo 500 unidades se tendría:

Costos variables	\$ 2,500
Costos fijos	<u>\$ 5,000</u>
Costos totales	\$ 7.500

Ingresos por ventas \$ 5,750 (a \$ 11.50 por unidad)

Perdida \$ (1,750)

ROI : otro procedimiento que ha venido ganando popularidad consiste en establecerle a la empresa un objetivo de realidad, generalmente sobre el capital contable (ROI = return on investment). Es decir, se fija un objetivo numérico de utilidades y ésta se suman a los costos.

Ejemplo :

Costos fijos anuales \$ 600,000 Capital contable \$ 300,000
 $\$ 300,000 \times 0.10 = \$ 30,000$ que serán sumados a los costos fijos.

Para un volumen esperado de ventas de 12,000 unidades
el costo fijo unitario se vuelve $630,000 / 12,000 = 52.50$

Suponiendo un costo variable por unidad de: \$ 40.00

el precio será de: \$ 92.50

Mismo defecto que en el método anterior, compartido por todos los procedimientos basados en costos: si los volúmenes resultan inferiores a lo estimado, pueden registrarse pérdidas.

En cuanto a los procedimientos basados en demandas, se les llama *método marginal*. Cabe recordar que la teoría precisa que las utilidades serán máximas cuando el ingreso marginal sea igual al costo marginal.

Ejemplo:

Supóngase una empresa dedicada a la impresión de camisetas, con dibujos sobre diseño del cliente (para clubes, escuelas, etc.)

Datos de costos:

Precios de camisetas en blanco: volumen comprado de	1 a 50 :	\$ 7.00 c/u
	de 51 a 500 :	\$ 6.00 c/u
	de 501 en adelante	\$ 5.00 c/u

Stencils para impresión, sirven 400 veces :	a	\$ 100.00 c/u
Mano de obra :	a	\$ 2.50 c/u
Renta del local : hasta volumen < 1,000	a	\$ 250.00 c/u
volumen > 1,000	a	\$ 500.00 c/u

El primer paso consiste en calcular los ingresos totales, para distintos niveles de precios y volúmenes:

Costos		
80	80	4,800
50	200	10,000
40	500	20,000
30	700	21,000
20	1,200	24,000
10	2,000	20,000

¿Cual es el mejor precio? No el de \$ 20.00, falta considerar los costos. El precio de \$ 20.00 maximiza ingresos, lo que se busca maximizar son utilidades. Se elaborara entonces un resumen de los costos.

80	480	100	200	250	1,030
200	1,200	100	500	250	2,050
500	3,000	200	1,250	250	4,700
700	3,500	200	1,750	250	5,700
1,200	6,000	300	3,000	500	9,800
2,000	10,000	500	5,000	500	16,000

Ahora que se conoce el comportamiento de los costos, se pueden comparar con los distintos niveles de ingresos, completando el primer cuadro.

60	80	4,800	1,030	3,770
50	200	10,000	2,050	7,950
40	500	20,000	4,700	15,300
30	700	21,000	5,700	15,300
20	1,200	24,000	9,800	14,200
10	2,000	20,000	16,000	4,000

Según el primer cuadro, el precio de \$ 20.00 proporcionaba mayores ingresos, pero los precios de \$ 30.00 y \$ 40.00 representan mayores utilidades. ¿Cómo elegir entre ellos? Se sigue aplicando la teoría general y se busca el nivel en que el costo marginal sea igual al ingreso marginal.

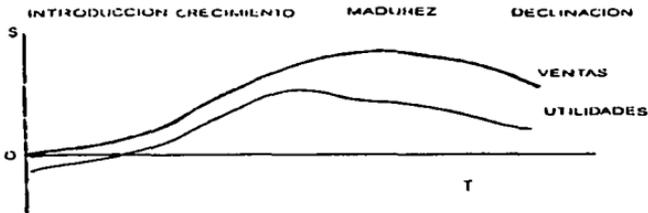
60	4,800	-	1,030	-	-
50	10,000	5,200	2,050	1,020	4,180
40	20,000	10,000	4,700	2,650	7,350
30	21,000	0	5,700	1,000	0
20	24,000	3,000	9,800	4,100	(1,100)
10	20,000	(4,000)	16,000	6,200	(10,200)

Se demuestra lo acertado de la teoría: el precio óptimo es \$ 30.00.

Este ejemplo permite advertir las principales ventajas y limitaciones comunes a este y los demás (como el de "Punto de equilibrio flexible") procedimientos de fijación de precios con base a demandas. Son mucho más lógicos y permiten maximizar conscientemente las utilidades. Pero resultan laboriosos y, sobre todo, caros y tardados de aplicar. Para cada producto sería necesaria una fuerte inversión en investigaciones que permiten estimar las cantidades que el mercado absorberá a cada nivel de precios. El tiempo y los costos involucrados lo vuelven poco práctico, por lo que su utilización se encuentra en productos de consumo caros (automóviles) y en activos fijos industriales.

3.5.- ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

En esta materia, la aportación más importante de la teoría se centra en el concepto de que los productos recorren un ciclo de vida, como se representa en seguida:



Descripción del ciclo de vida :

- 1 Introducción.** La empresa necesita empezar a lograr la aceptación del producto nuevo, pues los consumidores todavía no lo conocen. Hay que comunicarles su existencia, usos y ventajas sobre el satisfactor anterior. En general, se pierde dinero, pues todavía no se logra un volumen suficiente como para compensar costos de diseño, maquinaria, inventarios, inversiones en la mezcla de mercadotecnia.
- 2 Crecimiento.** Se alcanza un volumen que permite tener utilidades. Si el negocio es bueno, empiezan a entrar los competidores. Variedad de productos, copias de diseños, etc. Las ventas del ramo como un todo crecen rápidamente, al multiplicarse los oferentes y por tanto los esfuerzos comerciales. Se llega a una época de máximas utilidades, que empiezan a descender cuando algunos inician una guerra de precios.

3 Madurez. Ya hay muchos competidores en el mercado. Competencia dura (*dog fight* = pelea de perros), altas inversiones en la mezcla de mercadotecnia, descenso de utilidades. Poca diferenciación real de productos, mucha diferenciación psicológica.

4 Declinación. Una nueva idea, tecnología, producto, empiezan a cambiar profundamente al mercado. Ese nuevo concepto desplaza a los anteriores, iniciando su propio ciclo. Los consumidores van abandonando el producto anterior para ir adquiriendo el nuevo, quedando al final solo los más leales o acostumbrados.

(Algunos autores plantean el ciclo de vida en cinco etapas, agregando una de saturación antes de la declinación: Jones, Sherman).

La duración del ciclo de vida es muy variable. En general se le considera "de 90 días para juguetes de moda a 40 años para automóviles", aunque se cita el caso de la sal de cocina que lleva siglos en su etapa de madurez.

El producto farmacéutico y su mercado tienen características diferentes a los de otros bienes.

El ciclo de vida comercial de un medicamento es de lo más variable, lógicamente es el lapso comprendido entre su lanzamiento y su retirada del mercado. Como ejemplos de ello tenemos el caso de la *aspirina* que fue lanzada en 1895 al mercado y que hoy en día (1996), después de 100 años de existencia, se encuentra apenas en etapa de crecimiento y lejos de desaparecer. En el otro lado de la balanza está el *Cortone* (un tipo de cortisona), lanzado en 1950, año en que ocupó el 100% de su mercado y que para 1956 había muerto.

En los últimos decenios se ha venido observando un acortamiento general en los ciclos de vida de los productos farmacéuticos. Es muy difícil establecer un pronóstico sobre el ciclo

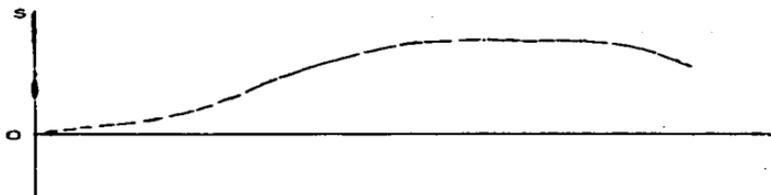
de vida de un medicamento. Se considera como promedio generalmente aceptado, que éste suele ser de 15 a 20 años.

Es un hecho comprobado que la permanencia de un producto farmacéutico en el mercado está en relación directa con el origen de su demanda. Si llega a convertirse en un producto O.T.C. ("Over the counter") o producto popular, vivirá mucho tiempo, por que el público no modifica rápidamente sus hábitos ni conoce muchas alternativas de cambio; si depende fundamentalmente de la receta (medicamento ético), morirá joven, ya que los hábitos prescriptivos del médico ceden ante nuevas presiones promocionales.

El producto farmacéutico tiene, en general, una vida corta, ya que se hace obsoleto velozmente a medida que avanza la investigación, bien por encontrarse productos sustitutivos o sucedáneos terapéuticos, o para mejorar su administración y su fórmula, a fin de evitar riesgos o contradicciones, efectos secundarios indeseables, etc.

Una tendencia que merece destacarse es la reducción en la duración de los ciclos. En su estudio de 1979, James Stewart encontró que el acceso a la tercera etapa se daba, en promedio, en menos de dos años, en los Estados Unidos.

Como es natural, las estrategias de penetración en el mercado, así como las formas de competencia, tienen que ir cambiando a lo largo del ciclo de vida de los productos. Se presenta a continuación un esquema que resume los enfoques principales, adaptado de la teoría de McCarthy.



Situación de Mercado.	Monopolio.	Oligopolio.	Competencia monopolística Evolucionando hacia la Competencia Pura.
Producto.	Uno Altamente Diferenciado.	Varios algo Diferenciados.	Varios poco diferenciados. Diferenciación psicológica. Guerra de marcas.
Precios.	Puede escogerse. Penetración o Skimming.		Competitivo - Recortado.
Publicidad y Promoción.	Informar - Educar. Estimular Demanda Primaria.		Persuadir - Competir. Estimular demanda selectiva.
Distribución.	Inicio Selectivo. Ir Ampliando canales.		Intensiva - masiva.

En términos generales, el esquema anterior significa que durante las dos primeras fases del ciclo de vida será preferible una estrategia de segmentación, en tanto que en las dos últimas se preferirá una estrategia de diferenciación.

CAPITULO CUARTO

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y LA PUBLICIDAD

4.1.- PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR

Este es una de las grandes herramientas de la investigación de mercados: la psicología. Aquí, solo trataremos de conocer marginalmente opciones y comportamientos, que por lo general pueden generarse en forma más eficiente con el uso de instrumentos cuantitativos; y en cambio el énfasis se centra en la investigación de los "porqués" de los comportamientos.

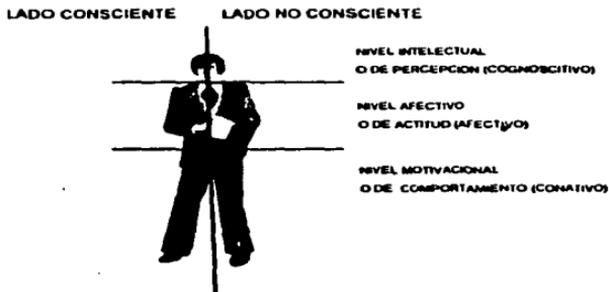
La necesidad de acudir a procedimientos cualitativos de investigación parte de nuestra naturaleza humana. El "homo consumens" dista de ser un animal racional. Puede comportarse en ocasiones como tal, pero en él predomina con gran frecuencia lo irracional, lo subjetivo, las emociones. Y existe una gran diferencia entre un razonamiento y una decisión subjetiva que se pretenda racionalizar a posteriori.

"La investigación de las motivaciones del consumo utiliza técnicas psicológicas, porque tales técnicas permiten profundizar, generalmente, en el alma humana, lo suficiente para alcanzar los fines que se persiguen, que, en definitiva, consisten en determinar la relación que existe entre la personalidad del consumidor y la individualidad del producto" (Jesús Antonio Álvarez Romen, Los consumidores y los Mercados, 1991).

Se presenta en seguida un esquema simplificado, al que acuden con frecuencia los no psicólogos para encausar su análisis en materia de investigación motivacional. Este esquema que los profesionales llaman "psico-social", es una simplificación, pero brinda un marco

referencial suficiente para no perderse en el análisis. Y adicionalmente sirve para entender los procedimientos de esa especialidad de la investigación.

Nuestro intelecto estaría constituido como sigue:



1. Nivel intelectual o de percepción. Es la sede de la inteligencia y de la memoria. A ese nivel se llevan acabo los razonamientos, pero, sobre todo, allí se verifican las percepciones. Generalizando el concepto, es donde se reciben los estímulos de todo tipo, internos y externos.
2. Nivel afectivo o de actitud. Los estímulos recibidos son ahora calificados: agradable-desagradable, bueno-malo, sencillo-complicado, atrae-rechaza. Aquí es donde el individuo

reacciona con tendencias (físicas o anímicas) de aceptación o rechazo, compra o abstención, propensión hacia un producto o una marca, etc.

Un ejemplo clásico: percepción de un león - miedo - correr a un árbol.

El esquema considera asimismo que, en los tres niveles, existen dos dimensiones: consciente y no-consciente. Esto significa que el sujeto puede no tener conciencia ni de sus percepciones, ni de sus reacciones efectivas, ni con frecuencia de sus comportamientos. Esto explica las simpatías o antipatías cuya causa no se puede verbalizar, hacia ciertas gentes o mensajes o productos, las compras por impulsos, etc. Además, puede haber cambio de lado cada vez que hay cambio de nivel. Por ejemplo, al estar sometido a un mensaje publicitario, se puede percibir conscientemente o no darse cuenta del mismo en absoluto. Este mensaje provocará emociones agradables o desagradables, que también podrán ser o no conscientes, y por último el comportamiento estará gobernado por tales emociones, sin que sea forzoso que el sujeto lo sepa.

Viene a cuento recordar el antiguo experimento de Laird en 1932. Colocaron varios pares de medias de seda sobre tres mesas, e hicieron pasar a 250 señoras, con instrucciones de analizar y evaluar las medias así presentadas. Las medias eran idénticas en todo, excepto en que las de una mesa estaban ligeramente perfumadas, tan ligeramente que solo percibieron algún aroma seis de las entrevistadas. Sin embargo, las medias de esa mesa fueron calificadas como "mejores" por la mitad de las señoras.

El gran reto de la investigación cualitativa estriba en conocer las causas de los comportamientos de los consumidores, sabiendo que mucha de la información se encuentra del lado no consciente, por lo que no puede ser verbalizada. Por lo tanto, esta técnica resulta inadecuada, y hay que acudir a otras técnicas.

Por la diversidad de las teorías relativas a las motivaciones, así como las discusiones que siempre han existido sobre ese tema, resulta necesario proponer aquí alguna definición a manera de base común de comunicación. Se entendería por "motivo" a todo aquello que actúa internamente sobre nosotros, como estímulo para la acción "Motivación" podrá ser un conjunto de motivos, o bien un conjunto de procesos de regulación de la conducta encaminado a la satisfacción de necesidades o la persecución de metas.

Dentro de la inmensa variedad de teorías de las motivaciones, se propone, para fines prácticos, adoptar la siguiente, que es una elaboración basada en la Maslow. Las motivaciones se agruparían en cuatro grupos:

- a) Fisiológicas, que parten del orden sensorial o biológico, como hambre, sueño, sed.
- b) Psicológicas, inherentes a la mente, como afecto, expresión, independencia.
- c) Sociales, derivadas del gregarismo, como la conformidad social, la aceptación, la participación en comunidades.
- d) Racionales, compuestas por fines (valores mediatos) e incentivos (valores inmediatos) tales como el deseo de progreso, la búsqueda de seguridad para la vejez.

Una característica de esta clasificación de las motivaciones consiste en que, a medida que son más elaboradas, han sido más aprendidas. En general, esto significa que, aunque todas son dinámicas, las últimas tienen menos fuerza que las primeras.

4.2.- OBJETIVOS, TIPOS DE PUBLICIDAD Y MEDIOS

El esquema de los cuatro P's agrupa a la publicidad y a la promoción personal en una misma variable, en tanto que el esquema alternativo que se propuso en capítulos anteriores las plantea en forma separada. La razón es que, si bien ambas funciones tienen un rol coincidente, el de comunicar y comunicar ventajas intrínsecas y comparativas del producto, en lo demás son muy diferentes en cuanto a los objetivos y manera de entregar la comunicación a los consumidores.

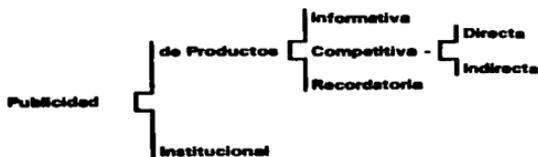
El mensaje publicitario es masivo y estandarizado. Es decir, se pretende en primer lugar que llegue a un gran número de gentes. Esto se logra mediante una inversión suficiente en medios juiciosamente seleccionados. Pero al ser masivo, el mensaje no puede adaptarse a las necesidades de información, expectativas, motivaciones, niveles de interés, de los distintos receptores. El publicista diseña un mensaje que, espera, funcionará para la mayor cantidad de receptores posibles; si lo logra, el mensaje será más o menos adecuado al promedio de los consumidores y por tanto, forzosamente distante en la mayoría.

Por el contrario el mensaje de los vendedores es (o debería ser) individualizado y adaptivo. El vendedor a de realizar su comunicación con los prospectos, de uno en uno. Eso le permite adecuar el contenido y forma a cada persona. En teoría, no hay dos prospectos a quienes se les deba decir lo mismo, simplemente porque son seres humanos diferentes, cada uno con experiencias, necesidades, expectativas y marcos referenciales muy personales. Por eso, es un error frecuente de los empresarios el pedirle a sus vendedores que digan más o menos lo mismo. Para eso sería preferible un folleto, y mucho más barato.

Los objetivos de ambas variables, como consecuencia de la inflexibilidad o, por el contrario, adaptabilidad de su comunicación, resultan, por tanto, diferentes. Por lo tanto se espera de la publicidad que "predisponga a la compra" mediante la transmisión de información y la generación de reacciones emocionales favorables; en cambio, al vendedor se le pide que venda, que argumente, que convenza.

"En 1993, se esperaba que los gastos en publicidad en Estados Unidos superaran los 132,000 millones de dólares. Fuera de Estados Unidos, aumentaron de 55,000 millones de dólares en 1980 a 265,000 millones en 1990". (*Joseph P. Gullinan y Gordon W. Paul, Administración del Marketing, 1994*) Estudios realizados por la ANA (Asociación de Anunciantes de Estados Unidos) a fines de los ochenta indicaron que la relación promedio entre montos vendidos e inversión en publicidad era de 1.5 a 2%. Sin embargo, las variaciones vinculadas al tipo de producto fueron amplias: mientras en algunos ramos la inversión era mínima en comparación con las ventas (carbón 0.1%, constructoras 0.1%, aviones 0.13%), en otras era significativa: tabacos 6%, medicamentos 11%, jabones de tocador 14.2%.

Los tipos de publicidad son :



1. Publicidad de productos. Se ocupa de informar sobre los productos y persuadir a los consumidores. Puede dirigirse a consumidores finales, o a canales de distribución.

a) **Publicidad Informativa.** Busca desarrollar la demanda primaria por una categoría de satisfactoras más que por una marca en especial. Su función consiste en dar noticia al mercado potencial del nuevo producto o concepto, por lo que se realiza en las primeras etapas del ciclo de vida. Su trabajo básico es informar, no persuadir. Se adapta fácilmente a una estrategia de segmentación.

b) **Publicidad Competitiva.** Busca estimular la demanda selectiva por una marca en particular. Esto se hace necesario a partir de la segunda fase de la curva de vida (crecimiento) y, por supuesto, en la de madurez. Su función básica es lograr la preferencia por una marca sobre las demás. Se adapta fácilmente a una estrategia de diferenciación, real o psicológica. Puede ser directa, si busca provocar una reacción de compra inmediata, o indirecta, si procura que el consumidor seleccione una marca determinada para cuando llegue a una coyuntura de compra (ejemplo: Aeromexico).

c) **Publicidad Recordatoria.** Busca simplemente la evocación de la marca cuando el producto ya es muy conocido y dispone de cierto *status*. Frecuente en madurez y sobre todo declinación del ciclo de vida (ejemplo: Coca Cola).

ii. **Publicidad Institucional.** Procura lograr buena voluntad o simpatía hacia una campaña o sus productos. A largo plazo, busca mejorar las ventas, pero sobre todo las relaciones entre la empresa y los diversos "públicos" que la rodean: consumidores, proveedores, distribuidores, accionistas, gobierno. En otras palabras, se propone crear un clima favorable para la sobrevivencia. Se enfoca solamente sobre el nombre y el prestigio de una campaña y sus productos. Es en realidad una herramienta de relaciones públicas y de imagen (ejemplo: Liverpool, Ford, etc.).

Estas son algunas definiciones de publicidad :

"La publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado".

(Eugene McCarthy, Basic Marketing, 1971)

"Publicidad es la apreciación de mensajes visuales u orales, y su difusión a través de medios pagados, con el fin de que la gente tome conciencia y se incline a favor de un producto, marca, servicio, institución, idea o punto de vista".

(Otteason, Panscher, Peterson, Marketing - The Firm's Viewpoint, 1966)

La insistencia sobre medios pagados y patrocinador identificado es para distinguir a la publicidad comercial de la "propaganda", que prefiere el anonimato del anunciante, y cuyo campo de acción se centra más en lo comercial, como la comunicación de mensajes religiosos y, sobre todo políticos.

En cuanto a lo masivo que deba ser la publicidad, esta es una generalización que puede matizarse. ¿Qué tan masiva? Nunca al extremo. No interesa comunicarse con todo el mundo, sino con todo el mercado. Para eso, será necesario:

- Definir ese mercado (target audience).
- Cubrirlo con los medios de comunicación adecuados.
- Comunicarle eficazmente el mensaje.

Para que el mensaje sea eficaz, no basta con que el consumidor lo perciba y recuerde. También es necesario que le despierte una reacción emocional favorable hacia el producto, de

suerte que se vaya aproximando al comportamiento de compra. Tal es el mérito de la segunda definición presentada, al precisar que se busca lograr efectos sobre los dos niveles superiores del esquema Psico-social.

Los medios publicitarios son los vehículos a través de los cuales se trasmite el mensaje del anunciante al público.

Los criterios generales para la evaluación de los medios son:

- 1) Cobertura, o número de gentes que tienen contacto con el medio.**
- 2) Selectividad o capacidad para alcanzar solamente a ciertos segmentos predefinido.**
- 3) Flexibilidad, o rapidez con la que puede modificarse una decisión (por ejemplo, cambiar un anuncio que no funcionara).**

Tradicionalmente, los medios se han clasificado en impresos, electrónicos y otros.

Los periódicos presentan, entre sus ventajas, la buena cobertura (en el extranjero, mediocre en México, con sus excepciones), una buena flexibilidad (uno o dos días de anticipación) y sobre todo su alta frecuencia (diarios). Brindan alguna selectividad a través de las diferentes secciones. Pero la lectura es rápida, lo que les resta atención en los anuncios, el mensaje recibe una sola exposición, y en México no todos presentan cifras reales de circulación pagada (auditadas).

Las revistas se clasifican a su vez en:

- a) Para consumidores, es decir para hombres, para mujeres, o de interés general.
- b) Especializadas, generalmente de negocios o técnicas.

Por cubrir audiencias especializadas, ofrecen entre sus ventajas una buena cobertura de segmentos específicos y una muy buena selectividad. Por otra parte, generalmente son leídas con calma, lo que proporciona varias exposiciones al anuncio, además de que un mismo ejemplar es frecuentemente leído por más de una persona. Sin embargo, son de poca utilidad cuando se requiere cobertura masiva, su flexibilidad es mala (uno o dos meses de antelación), su frecuencia es baja, y, al igual que con los periódicos, sus datos de circulación pueden ser inciertos.

El radio, que tanto sufrió por la competencia de la televisión en los años cincuenta y sesenta, se han repuesto con creces. Al igual que en la TV, se puede comprar patrocinio, co-patrocinio, o simplemente *spots*. Ofrece muy amplia cobertura, pues es muy difundido y personalizado (automóviles, hogares, transistores, medicamentos, etc.), buena selectividad geográfica (a través del tipo de programación y horario), y buena flexibilidad. Además, resulta barato de comprar y producir. Pero sus inconvenientes son importantes: se le presta poca atención (fondo sonoro), y es el único medio que no permite ilustrar.

En la televisión, cada canal transmite unos 300 o más anuncios diarios. Se considera que ese exceso de anuncios representa una amenaza, pues reduce dramáticamente los índices de recordación. Sin embargo, es un medio intrínsecamente muy efectivo, al combinar vista con oído; su cobertura es masiva; y brinda alguna selectividad geográfica y por segmentos (vía los horarios y la programación). Pero la flexibilidad es mediocre (quince a treinta días), es

enormemente costoso de contratar y de producir, y el exceso de anuncios diluye demasiado la atención. Desde los sesenta, ya se había demostrado que tres cuartas partes de la audiencia no podían recordar ni un solo anuncio del corte anterior.

Entre los demás medios usuales, pueden citarse los murales, el cine, los folletos, el correo directo, etc. Mención especial merecen los "Point of Purchase" (POPs) que son anuncios breves, pero ubicados precisamente en los lugares donde se efectúan las compras, es decir, en el momento en que el consumidor está tomando sus decisiones.

Para seleccionar los medios, será necesario tomar en cuenta:

- a) Los consumidores. Idealmente, el mensaje solo debería llegar a aquellos segmentos que con mayor probabilidad usarán el producto. En productos de consumo los criterios más útiles son demográficos: sexos, edades, niveles socioeconómicos, geografía, etc. El procedimiento clásico es en tres pasos: Perfiles cuantitativos de mercado, Perfiles de audiencia o cobertura de los medios, Comparación buscando las áreas de mayor coincidencia.

- b) La naturaleza del copy y el producto demandan con frecuencia un medio preciso para lograr una comunicación eficaz. La comida debe lucir sabrosa: revistas y cine, TV. La demostración de "limpia mejor": TV y cine, la afirmación simple y los testimoniales: mural y radio. Puede llegarse a escribir copy diferente para distintos medios y audiencias. Hace algunos años, provocaron comentarios los anuncios de refrigeradores de una misma marca, para Vanidades y Selecciones (urbanos) por un lado, y El Campo por otro.

c) La distribución. Obviamente, la extensión de la red de distribución establecerá un límite para la cobertura, determinando la selección de medios locales o regionales.

d) Criterios cuantitativos. Es menester empezar por definir lo que se quiere, en términos de :

- Cobertura. Número de prospectos que pueden alcanzarse en total.
- Alcance. Prospectos que efectivamente se alcanzan (ratings, secciones, etc.)
- Frecuencia. Número de veces que se alcanzan en cierto tiempo, usualmente una semana.
- Continuidad. Duración de la campaña. Debe recordarse que la publicidad se olvida pronto, a menos que haya exposición frecuente. Dice Condiff: "Los mensajes deben repetirse con suficiente frecuencia para fortificar el proceso de aprendizaje, pues si se deja pasar demasiado tiempo entre uno y otro, la información aprendida en los primeros se habrá olvidado y tiene que volver a aprenderse" (Condiff, Fundamentos de mercadotecnia moderna, 1988).

e) La competencia. Es importante evitar el ser menos que la competencia en algún medio primario, y en ese caso resulta preferible acudir a otro medio que si se pueda dominar. Por ejemplo, si Coca Cola es muy dominante en TV, Pepsi Cola debiera concentrarse en impresos. Cuando Shell dominó la TV, Mobil se concentró en murales y POPs.

f) El Presupuesto. Aunque se necesitara cobertura nacional, cuando el dinero es insuficiente resulta preferible procurar una penetración suficiente en un menor número de medios o reducir la cobertura. En ocasiones, puede intentarse un sistema rotativo, pero hay mínimos de inversión sin los cuales la penetración se derrumba.

Al diseñar el "Plan de medios" para una campaña, se procura naturalmente maximizar las coberturas y/o la frecuencia de los impactos, a la vez que minimizar el costo por millar (CPM) de los mismos. Para ello, resulta fundamental el disponer de buena información, no solo sobre costos y cobertura total de cada medio considerado sino también sobre la composición de la audiencia de cada uno. Surgen entonces varios problemas:

- 1) La escasez de información auditada (en México) sobre audiencias y sus perfiles. Quizá pueda uno preguntarse si los directivos de algún medio sentirán alguna vez la tentación de influir sobre las cifras de coberturas, ratings, etc.
- 2) Las duplicaciones de audiencia (over lapa) entre medios. Es posible que una deficiente combinación de medios resulte en que una parte de la audiencia objetivo reciba demasiados impactos en cierto tiempo y la ley de rendimientos Decrecientes significará que se está tirando el dinero. Pero también una parte de la audiencia puede quedarse con un número insuficiente de impactos y es necesaria cierta "masa crítica" para que la inversión publicitaria alcance resultados.
- 3) El clásico problema del "alcance y frecuencia" (reach & frequency) se puede plantear como sigue: Dentro de un presupuesto definido (y normalmente limitado), ¿qué es preferible, más impactos a menos gentes, o menos impactos a más gentes?. En teoría, debe existir un número óptimo de impactos por semana, que varía en función de la eficacia de cada medio, y por supuesto de la calidad de los mensajes. Un número insuficiente de impactos vuelve ineficaz la inversión, un número excesivo es un derroche. Pomerance y Zielske estimaron una frecuencia promedio óptima, que oscilaba alrededor de trece impactos por semana. Pero hace falta mucha más investigación teórica y objetiva sobre este punto.

4.3.- MODELO DE LAVIDGE Y STEINER

La publicidad es una de las variables sobre la que existe mayor confusión entre los empresarios, a pesar de que se dispone de un gran número de modelos que tratan de descubrir su funcionamiento y, por ende, lo que se puede y no se puede esperar de ella.

Se expone ahora una adaptación resumida de un modelo clásico en esta materia, el desarrollado por *Robert Lavidge* y *Gary Steiner* (*A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, 1961*) que tiene además la virtud de ser muy sencillo. El modelo parte del reconocimiento de que, para que se registren ventas, el consumidor deberá pasar por varias etapas previas. Este tránsito es precisamente el proceso al cual contribuye la publicidad, que se concibe entonces como "una fuerza que mueve gente sobre una serie de escalones"



En el dibujo se presentan los escalones de la misma altura; en realidad, la distancia entre cada etapa puede ser muy variable y dependerá de la complejidad del proceso de decisión, del momento del desembolso, del riesgo incurrido al equivocarse, etc.

(Nótese como el modelo está tomando en cuenta los tres niveles del esquema psicológico: cognoscitivo - afectivo - conativo).

Los autores describieron así los escalones.

Desconoce. En la parte inferior de la escalera existen compradores potenciales que ni siquiera están enterados de la existencia del producto o servicio.

Conoce. Aún muy alejados de la caja registradora, están los que solamente tienen conciencia de su existencia, así como los que ya saben lo que el producto puede ofrecerles.

Gusta. Más cerca de la compra están los que presentan actitudes favorables hacia el producto - a quienes les gusta el producto.

Prefiere. Aquellos cuyas actitudes favorables han evolucionado hasta el punto de preferir el producto por sobre los demás posibles satisfactores.

Selecciona. Aún más cerca de la compra se encuentran los consumidores que a su preferencia suman un deseo por comprar y la convicción de que la compra sería sensata.

Compra. Finalmente, la etapa en que esa actitud se traduce en un comportamiento real de compra.

El interés del modelo se enriquece grandemente por el hecho de que hace factible y práctica la medición de resultados, que puede efectuarse aplicando encuestas de opinión que indiquen las frecuencias de las respuestas del mercado en los escalones. Como consecuencia, se facilita el establecimiento de metas para las campañas publicitarias, expresándolas como incrementos deseados en las frecuencias que el mercado registra en cada nivel. Después de la campaña puede volver a aplicarse la misma encuesta para constatar si se lograron o no los objetivos.

esto es, si la inversión en esta variable sirvió de algo. A la vez, se estará estableciendo el benchmark para la campaña siguiente. Finalmente, una ventaja adicional del uso de este o cualquier otro modelo estriba en que proporciona un idioma común para el entendimiento entre anunciante y publicista, y obliga al último a trabajar en forma analítica y ordenada.

4.4.- ESTRATEGIA DE COPY.

Se entiende por Copy "el conocimiento esencial de la comunicación" (Wesley, Marketing Handbook, 1965). Naturalmente, el contenido de la comunicación estará sustentado sobre los objetivos que se persigan con la publicidad (con especial énfasis en la posición que se quiere alcanzar sobre la escalera).

La determinación de la estrategia se hace en cuatro fases.

- Objetivos.
- Información.
- Proceso Creativo.
- Presentación.

Desde el punto de vista estratégico, se hará referencia solo a las dos primeras.

Con frecuencia los objetivos no se puntualizan por escrito, sino que simplemente se le encarga al publicista que "promueva el producto" y entonces la agencia:

- 1) Tiene que imaginar los objetivos, o
- 2) Se dedica a hacer anuncios para ganar concursos.

Se señala a una empresa, como Sopas Campbell, que tuvo muchos problemas con su publicidad, hasta que hace varios años llegó a un acuerdo con su agencia para que un tercero midiera los resultados de la publicidad. Más importante que la medición fue la obligación que se pusieron ambas partes de precisar muy bien sus objetivos.

Siendo la publicidad una variable más dentro del conjunto, es importante que sus objetivos vayan de acuerdo con el resto de la mezcla. Dice la (ANA) Association of National Advertisers: "Es virtualmente imposible diseñar un buen plan publicitario hasta que hayan sido definidos el plan básico de mercadotecnia y sus estrategias... Los objetivos claros ayudan a establecer el papel de la publicidad frente a las demás variables. Hay ciertos objetivos comerciales que no requieren de publicidad, otros para los cuales es de la mayor importancia". Y Colley escribe "Es virtualmente imposible medir los resultados de la publicidad, a menos que los resultados específicos que se perseguirán hayan sido definidos previamente" (Defining Advertising Goals, 1961).

De ahí que un objetivo publicitario, sea "un documento que precisa el trabajo que habrá de llevar a cabo una campaña, el tiempo en que habrá de hacerlo y la audiencia que debe alcanzarse. Siempre debe explicar la reacción específica que se busca provocar en el consumidor y el papel de la campaña dentro del plan mercadotécnico general".

En el estudio de la ANA, ya citado, se encontró que los objetivos casi siempre son alguno de estos nueve.:

- a) Ayudar a introducir nuevos productos.
- b) Ayudar a elevar o mantener la penetración en el mercado.
- c) Favorecer el interés de los distribuidores.
- d) Preparar el camino a los vendedores.
- e) Informar sobre nuevos productos o nuevos usos.
- f) Mantener contacto con los consumidores, en ausencia de vendedores.
- g) Provocar simpatía, vender la imagen.

- h) Lograr acción de compra inmediata.
- i) Confirmar a un comprador en su decisión.

"Y, por su puesto, los objetivos siempre deben expresarse en términos de comunicación".

En el rubro de la información, resulta obvio que el publicista (y mas específicamente el *copywriter*) debe disponer de amplios conocimientos sobre los puntos siguientes, aunque solo fuera para saber bien lo que este diciendo.:

- 1) Mercados. Poderes de compra, hábitos de consumo, perfiles de consumidores y prospectos, expectativas y motivaciones.
- 2) Producto. Conocer el producto tan profundamente como lo sea posible, y en particular desde el punto de vista del consumidor. Resultan muy útiles para ese propósito las conversaciones informales con los vendedores. Idealmente, esa información debería ser suficiente para formular una "*Unique Selling Proposition*" (USP), es decir, un texto en el que se establezcan las diferencias entre un producto y sus competidores, y se le ofrezca al consumidor algo que los competidores no pueden igualar.
- 3) Medios. Ya que el mensaje habrá de diseñarse en armonía con el medio en que será difundido (*MacLuhan*).
- 4) Competencia. No con fines novelescos de espionaje industrial, sino para evitar caer en los mismos temas, utilizar los mismos medios primarios y para buscar USP nuevas y diferentes.

Toda esa información, finalmente sirve para sustentar mejor el anuncio. A ese respecto, Rosser Reeves (Reality in Advertising, 1961) señala tres objetivos:

- a) Todo anuncio debe proponerle algo al consumidor. No solo palabrería, no solo alharaca, no solo exposición. Cada anuncio debe decirle a cada consumidor: compre este producto y obtendrá tal beneficio específico.

- b) Esa proporción debe ser tal que la competencia no la ofrezca, o no pueda ofrecerla. Debe ser única - en la marca, en la promesa o en el producto.

- c) La proposición debe ser tan fuerte que mueve a millones de gentes, es decir, atraiga a los consumidores.

Por su parte, uno de los publicistas más exitosos de la historia, David Ogilvy, comento en sus memorias: "Muy pocos anuncios contienen suficiente información real como para vender el producto. Existe la tradición errónea de que los consumidores no quieren saber de hechos.... El consumidor no es un idiota: es usted o su esposa. Estará usted insultando su inteligencia si piensa que un slogan y algunos adjetivos gastados lo persuadirán de comprar algo. Lo que (el consumidor) quiere es toda la información que pueda tener..." (Confessions of an Advertising Man, 1963).

4.5.- ¿COMO HACER LA MEJOR PUBLICIDAD?

Las empresas están interesadas en crear la mejor publicidad y quizás hasta coinciden en la forma de hacerlo. Para hacer una publicidad deben de seguirse tres pasos que son :

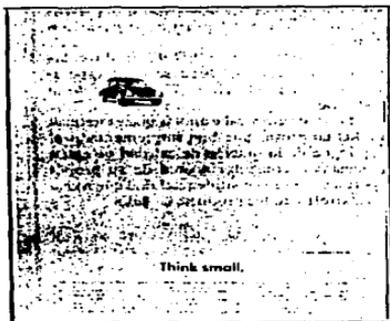
- Ponerse de acuerdo en un propósito.
- Dar origen a una idea relevante y original.
- Expresarla con simplicidad, sorpresa y una sonrisa.

El primer paso para crear un gran anuncio, es convenir en un objetivo; Porque el único fin del anuncio es vender. "La creatividad practicada correctamente, DEBE generar mayores ventas logradas en formas más económicas. La creatividad practicada correctamente, distingue al producto de entre los otros mediante una comunicación más rápida, más creíble y más persuasiva."

Bill Bernbach (publicista) expresa ciertas pautas para crear un gran anuncio, sin ofrecer reglas inflexibles, puesto que las reglas y los mandamientos son el enemigo del proceso creador. Como dijo Bernbach "El artista rompe las reglas; lo mejorable jamás ha surgido de una fórmula."

Bernbach, expresa cómo las reglas pueden aniquilar a un gran anuncio:

Se trata de un anuncio muy famoso que nuestra agencia produjo hace más de 30 años. Fue, y todavía es, un gran anuncio. Rompió todas las reglas de su época y creó en Estados Unidos la demanda del consumidor para un pequeño auto feo proveniente de Alemania. Y a la vez, creó una gran conmoción en el mundo publicitario.



Por su parte Hay Riney, (publicista de la agencia BBDO en San Francisco), a fin de ilustrar la observación de que "las reglas puede aniquilar la creatividad" demostró lo que podría haber sucedido a este gran anuncio si se hubieran aplicado reglas comúnmente aceptadas.

Muchos clientes, señaló Hay Riney, hubieran insistido en hacer el producto más grande, pues la regla dice: *muestre el producto*. Naturalmente, ahora el titular no tendría ningún sentido; lo que nos lleva a otras reglas: *Evite el uso de títulos negativos*. "Piense en pequeño" será muy ingenioso y ocurrente, pero... "Piense en grande" es mucho más positivo y directo. Eso nos lleva a otra pregunta. ¿Dónde esté el nombre del producto? Otra regla nos dice: *Cuando pueda, mencione el nombre del producto en el encabezado*. Pero quizás sería aún mejor si se muestran personas, disfrutando el producto como dicen las reglas. Y ahora, otra mejora: *Siempre mencione noticias en su publicidad*, dicen los cánones. ¿Y qué tal esto como noticia? "Un fabuloso modelo del 63 con nueva frescura y agilidad". Pero aún hay más reglas por aplicar: *Siempre ponga el logo en un lugar visible*. Y faltan tres reglas: *Evite cualquier connotación negativa acerca del producto*; seamos realistas. Los americanos tuvieron una guerra con los alemanes y se trataba de un carro alemán. Pues a americanizar el anuncio. Y

fue así que podríamos cambiar la ortografía y poner la bandera norteamericana, y agregar la línea: "Volkswagen, el auto típicamente americano". Pero aún no hemos terminado. *Mencione siempre el lugar donde el consumidor puede comprar el producto y siempre haga locales sus anuncios.* Ahí estarían, todos los hombres de venta de los concesionarios. Ningún ingenioso y preciso derroche de espacio como en el anuncio original.



experimento de Hal Riney

Estos son ejemplos que algunos clientes hacen a los anuncios al imponer reglas que son bien intencionadas. Así se puede ver el porqué Bernbach dijo que, si deseamos ser reconocidos y recordados, tenemos que romper las reglas.

Entonces la forma de crear un gran anuncio es: convenir en el objetivo (lo que el anuncio se propone lograr, y la orientación), *No trabaje con un objetivo impreciso.* Claro está, el objetivo de un anuncio es vender. Pero, ¿Cómo hemos de vender?, ¿Vamos a ganar mayor participación en el mercado?, ¿Proveniente de quién?, ¿Hemos de propiciar que se pruebe el producto?, ¿Cuánto?, ¿Aumentar el uso del producto?, ¿Por parte de quién?, ¿Quién es el enemigo?, ¿Como lo derrotamos?.

Normalmente pasamos muy poco tiempo estableciendo objetivos precisos. Seguidamente pasamos demasiado tiempo tratando de medir lo que el anuncio dice. Cuando debiéramos estar contemplando lo que el anuncio hace. Un dogma básico es: *No pregunte lo que su publicidad dice. Mida lo que su publicidad hace.*

Clarioramos de *no sobrecargar al personal creativo* con largas listas de exigencias y puntos para el texto que entorpecen las mentes creativas, que las incapacita para dar el gran salto imaginativo necesario para producir el gran anuncio.

Habiendo tratado la importancia de un objetivo específico y de una orientación clara, vamos a plantear la necesidad de una gran idea, que sea tanto pertinente como original. Una prueba sencilla para evaluar ideas es: *¿Puede anotar la idea al dorso de una tarjeta de presentación?* Si no, quizás no tiene una idea.

GRANDES IDEAS NO SIGNIFICAN GRANDES PRESUPUESTOS

Como dijo Georges Branque: "Medios limitados engendran nuevas formas, invitan a la creación y logran el estilo". Esto nos provee de una evidencia adicional: Pequeños presupuestos pueden producir grandes ideas.

El tema de como parir las grandes ideas podría ser muy minucioso, aunque un ejercicio que es muy útil es pensar al revés. No quiere decir que literalmente hay que pararse de cabeza, sino que si damos vuelta a las ideas en la cabeza y pensamos en lo que sucedería si viramos la idea al revés. Por ejemplo: Mostrar a Fred Couples golpeando una pelota de golf hasta una distancia increíble y dejar que hable sobre el poder del nuevo palo "Boom-Boom". Es una idea bien evidente. ¿Que sucede si la viramos al revés? Dejar que la pelota de golf nos diga qué se siente al ser golpeada por Fred Couples y el driver "Boom-Boom".

Pensar al revés, o hacia atrás, como quiera que se le llame, dando la vuelta a la idea puede producir una idea mejor.

En lugar de mostrarles qué sucede cuando usted usa el equipo de nuestro cliente para escalar la montaña, se aplicaron algunos pensamientos contradictorios, para demostrar qué pasa si usted usa el equipo de otra persona. El encabezado lee: "Aún hay personas que compran su equipo de escalar en algún otro lugar. Pero están disminuyendo".

Al recordar que después de haber dispuesto un florero para pintarlo, se le daba la vuelta y se pinta el otro lado. Cuando se aprende a pensar así pueden suceder cosas maravillosas. Esto nos lleva al tercer paso para crear un gran anuncio, es decir *realizar la idea con simplicidad, sorpresa y una sonrisa.*

La mayoría de los grandes anuncios señalan una sola cosa. La esencia del posicionamiento es el "sacrificio"; decidir qué no decir a fin de que lo principal resalte, es una parte sumamente difícil del proceso de creación del anuncio. Pero es casi imposible dar mayor énfasis a su importancia. "Si no has cristalizado en un solo propósito, un solo tema lo que le quieras decir a tu espectador, no podrás ser creativo".

Al pensar en la sola cosa a la cual se va a dar énfasis, no es conveniente en los atributos del producto, sino en sus ventajas. Por ejemplo: en los trabajos creativos para loterías alrededor del mundo. Los posters muestran el beneficio de jugar a la lotería de Nueva York. Los comerciales de televisión para la lotería alrededor del mundo se caracterizan por tener una amplia gama de beneficios. *Las ventajas, por su puesto, están en la mente del consumidor y no en el producto.* Además, hay que recordar que las ventajas son las conclusiones a que llega el consumidor partiendo de sus mensajes. No hay que poner las ventajas en palabras.

"...mientras que el escritor está interesado en lo que pone en sus escritos, el comunicador le interesa lo que el lector obtiene de ellos".

Para ayudar a encontrar la relación apropiada entre las ventajas y los atributos de un producto; con una oración sencilla en la que se llenen los espacios en blanco. Esta es: ¿Cómo responderá el consumidor a estas preguntas? "Cuando yo ____, obtendré ____, porque ____".

El primer espacio en blanco es la medida que deseamos que tome el consumidor, el segundo es la ventaja que experimentará el consumidor y el tercero es la razón porqué, podría ser o no un atributo del producto.

"Cuando me junte con mis amigos después del trabajo para tomar una cerveza, disfrutaré de los buenos momentos que merezco". era la respuesta para un comercial de cerveza.

"Cuando yo compre jeans seguirán pasando los comerciales que me gusta ver en MTV". era la respuesta para un comercial de jeans.

Pero si bien hacemos el esfuerzo para dar con una idea pertinente y original, hay que tener en cuenta la personalidad de la marca para realizarla con simplicidad, sorpresa y una sonrisa.

"Para que un anuncio tenga éxito (lo mismo que una persona o un producto), debe establecer su propia y singular personalidad, o nunca será tomado en cuenta".

Los jeans tienen una personalidad "joven y sexy" otros ejemplos es la estrategia de atacar la hipocresía en la sociedad, en este caso, las mujeres que se casan por dinero y la idea de que fumar cigarrillos te hace sexy o los productos para cuidado personal que te prometen que te vas a ver irresistible y las celebridades que presentan pruebas de tortura.

Hay que comprender la importancia de crear y mantener la personalidad de la marca. Pensemos que la publicidad de una marca es la ropa de la marca, el aspecto exterior de las cualidades de la marca. Ejemplo: Se propuso dar a una marca de seguros una personalidad triunfal mediante una serie de anuncios que siempre entretienen, siempre sorprenden y que siempre destacan una sola cosa de forma divertida. La estrategia de la campaña era que: los accidentes les suceden a todos; así es que nada más llame Seguros Apeldoorn, la sede de Centaal Beheer. Esta campaña comprobó la verdad de otro axioma de Bernbach: *"La comunicación de boca en boca es el mejor medio de todos"*.

Esta campaña fue exitosa porque tenía:

- **El objetivo:** asegurarse de que "nada más llame a Apeldoorn" se le ocurra a la gente al primer indicio de un contratiempo.
- **La idea:** buscar modas originales para demostrar que los accidentes le pueden suceder a cualquiera.
- **La realización:** Simplicidad, Sorpresa y una Sonrisa.

Un gran anuncio: es divertido crearlo, es divertido verlo y es divertido hablar de él.

4.6.- ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

Los negocios están basados en un principio supremo que se ignora, quizá porque es muy obvio; es la necesidad empresarial de navegar con una o una serie de ventajas competitivas. Ningún negocio puede pretender un lugar importante en el mercado si no ha sido capaz de estructurar una razón válida que justifique la preferencia de los consumidores hacia sus productos o servicios en lugar de la competencia.

Existen distintos tipos de ventajas. Algunos son de tipo cualitativo, ósea tangibles, y otras son perfectamente concretas y medibles. Pero las dos tienen el mismo peso específico.

Los consumidores, en igualdad de condiciones, al no distinguir ninguna otra ventaja, optan por aquella opción de menor precio. Y es curioso porque bajar el precio es una de las decisiones más costosas en que puede incurrir un negocio. Existen otras alternativas que son ventajas cualitativas (calidad).

El cliente es aquel capaz de sacrificar un diferencial de precio a cambio de satisfactores o ventajas que repercutan en su ego, sus utilidades o estado emocional, o simplemente le faciliten la transacción.

Todos los productos, sin excepción, llevan integrados un servicio que representa lo que realmente adquiere la gente: **BENEFICIOS.**

- Cosméticos. Reforzamiento de la imagen personal y, por lo tanto, sentirse mejor.
- Maquinaria Industrial. Más producción.

Una ventaja competitiva de un negocio puede radicar en la publicidad y esta encamina por publicistas modernos crean los contenidos con beneficios... que es lo único capaz de activar los resortes de compra del público. Las ventajas lo son hasta que se vuelven tan populares que la competencia también las vuelva suyas.

Publicidad Efectiva. Herschell Gordon Lewis: la llama la primera ley de la comunicación masiva:

"es aquella que, al menor costo posible, alcanza y persuade a la mayor cantidad de personas que pueden comprar y desean o necesitan lo que se esta ofreciendo y, que por lo mismo, aceptaran nuestra propuesta".

No se trata únicamente de alcanzar a la mayor cantidad de personas sino llegar al universo de gente que reúne dos características:

- 1.- Puede comprar el servicio o producto.
- 2.- Lo necesita o desea, es decir...prospectos.

El objetivo no es la cantidad, sino la calidad... y si tenemos calidad junto con cantidad estamos muy cerca de la opción ideal.

La palabra alcanzar no quiere sólo decir que hay que llegar a los prospectos lógicos, sino que el mensaje sea lo suficiente poderoso que "llegue" al cerebro, atraviese las capas del *corpus callosum* y active y haga vibrar las neuronas justas que motivarán la compra. Deben considerarse cuatro aspectos:

1.- Su propio conocimiento de los deseos, temores, esperanzas, sueños, angustias, necesidades y prejuicios de la gente.

2.- Su conocimiento profundo de la industria, del o los productos y de la competencia.

3.- El mensaje que conecta a los dos puntos previos.

4.- Su habilidad técnica para desarrollar dicho mensaje en términos de beneficios, que este conectado con su círculo de intereses.

A la hora de decidir un medio publicitario, lo único que importa es la cantidad de respuestas concretas que un medio puede ser capaz de generar... si ha sido bien seleccionado.

Y ahora intentare plantear algunas técnicas, principios, ideas y métodos de publicidad estratégicos para incrementar las utilidades y ventas un mínimo de 38%.

1. La publicidad es una forma amplificada de venta y debe contener los mismos elementos que una presentación de ventas personalizada. La diferencia es sólo de grado. La venta personal es la mayor efectividad, pero tiene una limitante: el tiempo. El mejor vendedor no puede visitar más que a una cantidad determinada de prospectos al día, mientras que la publicidad puede cubrir una cantidad de prospectos mucho mayor en el mismo periodo.

La publicidad, tiene que superar sus desventajas naturales, responder a las objeciones, lanzar por delante sus ventajas competitivas, anticipar las propuestas de la publicidad de la competencia que va a aparecer en ese mismo medio... el mismo día y quizás en la misma página si se trata de un periódico o revista; presentar los beneficios claramente, solicitar una acción específica y darle toda la información para que responda sin dificultad.

2. En la publicidad, enfatice un beneficio en particular sobre todos los demás. La mejor publicidad es aquella que resulta de una buena mercadotecnia y debe de estar acompañada con la orientación y aspectos medulares que debe tener la compañía.
3. Los mejores resultados se dan cuando la empresa y el medio de comunicación se logran coordinar y aportar cada uno lo que mejor domina: La empresa el conocimiento del negocio, de sus productos y servicios, y la competencia. El medio su difusión. Normalmente los llamados publicistas de los medios son los menos capacitados para desarrollar buena publicidad; debido a sus prioridades, escasa experiencia y conocimiento sobre el tema, ya que sus prioridades es ganar comisiones no cuidar los intereses de sus clientes.
4. Siempre que haga publicidad y ofrezca algo, explique las razones con el propósito que sea creíble. Si da un descuento diga porqué, ya que la publicidad debe ser inductiva, no deductiva.
5. Dele una razón a su prospecto para que actúe inmediatamente. La gente trae muchas cosas en la cabeza y tiende a posponer lo no prioritario.
6. El primer anuncio en televisión que aparece exactamente después del corte comercial en un programa, tiene más probabilidades de ser visto que el resto. Recuerde que la televisión es un medio de programas. La audiencia es fiel a los programas y no a los canales.
7. Cuando muestre gente en los anuncios, asegúrese que tengan una conexión con su audiencia.

8. Procurar no utilizar demasiados adjetivos y, sobre todo, superlativos, ya que se ha abusado demasiado de ellos y han acabado por volverse transparentes... inocuos. Ejemplo: Somos los mejores, somos los más rápidos, tenemos el personal más calificado.
9. Hacer a su prospecto o cliente parte de su anuncio y hacerlo sentir cómodo con su contenido.
10. Cuando se diseñe un anuncio, hacerlo como si estuviera dirigiéndolo a una sola persona de ese mercado o audiencia a la que se desea llegar.
11. Nunca se hace publicidad sin tener antes un objetivo muy claro.
12. Establezca una personalidad y manténgala durante toda la campaña: esto se refiere a: estilo, gráficos y la manera de usar el lenguaje.
13. También tratar de proyectar una imagen para el producto, servicio o idea. Decida si quiere proyectar calidad, confianza, bajo precio, etc.
14. En un spot para radio o anuncio para televisión, empiece con su mejor argumento como punta de lanza. Ponga lo mejor que se ofrece al inicio, que es el punto con mayor probabilidad de ser leído.
15. Si el producto es de naturaleza técnica, o de alto precio, de razones, argumentos, de toda la información que considere pertinente, la publicidad no provoca la decisión de compra inmediata, pero si genera una acción que desemboque finalmente a la venta. Un anuncio es como un buffet. Algunos comerán sólo aceitunas, otros empanadas de atún, otros camarones, pero otros... querrán probar todo. Así es la información publicitaria.

16. Tratar de proyectar su producto o servicio como diferente, único y deseable.
17. Dar un motivo al lector para que se fije en el anuncio, si coloca el nombre y logotipo al principio y al final del anuncio, entonces será lo último que verá el lector al salir de él y de esa manera tendrá más posibilidades de que se acuerde de la empresa y el producto.
18. Evitar usar un tono negativo en el texto. No adoptar una aptitud paternalista ni regañar. Por ejemplo: "Ya no siga cometiendo los mismos errores. ¡No insista!". Mejor utilizar un tono positivo... tiene mejores resultados.
19. Uno de los principios más importantes de la publicidad y la mercadotecnia entera es la necesidad de hacer pruebas. Cuando se estructura un anuncio para cualquier medio, aun cuando este tomado en cuenta todos los principios habidos y por haber, los anuncios tienen siempre una dosis de especulación, simplemente porque el voto final lo dará el mercado. Y eso significa que vale la pena hacer pruebas piloto antes de lanzarse con un programa de grandes dimensiones.
20. En la actualidad no importe que una empresa tenga, efectivamente, el mejor producto, si no hace una buena mercadotecnia.

¡ Ah ! Y si pregunta por que el encabezado habla de un incremento mínimo de ventas en un 38% permítame decirle que es un número arbitrario, pero no muy alejado de la realidad. Siempre que pueda, aplique este mismo principio.

Sea lo más específico posible. No es lo mismo decir: "Para incrementar sus ventas", a decir "Para incrementar sus ventas un 38%".

4.7.- PRESUPUESTOS

Antes de hablar del presupuesto que será requerido, debe determinarse el rol de la publicidad dentro de una mezcla. Por ejemplo, si toda la generación de las ventas descansa sobre ella, su carga será mayor que si el énfasis se pone sobre la promoción personal. Si el producto es tal que con publicidad se pueden modificar sensiblemente las actitudes de los compradores, su papel será mayor. Si el producto es fácil de diferenciar, se reduce su carga, etc.

Los procedimientos más usuales para establecer el presupuesto son:

- a) **Porcentaje de ventas.** Es muy popular. Se establece el presupuesto publicitario como un tanto por ciento de las ventas pasadas o presupuestadas. El inconveniente de este procedimiento se encuentra en que es totalmente ilógico al considerar a la publicidad como una consecuencia de las ventas, en vez de una causa.

- b) **Todo lo posible.** Otro método bastante difundido. Los criterios son financieros, se asigna una cantidad que no haga peligrar al índice de liquidez. Permite manipulaciones fiscales, pero su principal inconveniente está en que se ignoran las oportunidades de anunciar. En ocasiones, hará falta mayor inversión y no habrá dinero para efectuarla, en otras se invertirá sin necesidad.

- c) **ROI. Procedimiento en desarrollo.** La publicidad se considera como una inversión más, como si fuera un activo, y se compara la rentabilidad con otras alternativas de inversión. Su defecto está en la dificultad de estimar las contribuciones marginales de una variable aislada.

d) Paridad competitiva. Muy usual. El presupuesto se establece con base en los de los competidores, argumentando de ese modo se evita quedarse atrás. Sus principales defectos están en que se presupone que la competencia si sabe lo que está haciendo, los objetivos no tienen porqué ser semejantes y normalmente se desconocen los presupuestos futuros de los competidores.

e) Objetivo y tareas. Único método que intenta relacionar el presupuesto con los objetivos trazados. Se produce en cuatro pasos:

- 1. Definir objetivos.**
- 2. Cómo alcanzarlos (copy, medios).**
- 3. Estimar costos.**
- 4. Alcanza o no el dinero.**

Es un método lógico en teoría y al menos tiene orientación mercadotecnia. Su defecto principal está en la dificultad para aplicarlo, por lo difícil que resulta estimar los costos necesarios para alcanzar una meta determinada. Requiere de publicistas valientes y experimentados, y de excelentes sistemas de pre-tests de los mensajes.

CAPITULO QUINTO

DISTRIBUCION Y VENTAS

5.1.- ESQUEMA DE CANALES USUALES.

La mayoría de las empresas no le vende directamente al consumidor, sino que sus productos recorren diversas redes de intermediarios. Así como distintas funciones mercadotécnicas pueden ser delegadas en otras organizaciones ajenas a la propia empresa (publicidad, investigación), del mismo modo el camino que seguirán los productos para llegar a los mercados se ve como una variable que la empresa puede manejar directamente o delegar en otros, a ciertos costos, para determinar la forma que tomará la oferta cualitativa de sus productos.

Casi todas las decisiones relativas a esta variable consisten en definir hasta dónde la empresa debe manejar directamente esta función y hasta dónde la dejará en manos de terceros. Los criterios fundamentales, que se analizarán más adelante, son los de selectividad y asistencia.

Entre las definiciones más conocidas, pueden citarse :

"Un canal de distribución es la estructura de unidades internas y revendedores externos, a través de la cual se comercializa un satisfactor, producto o servicio".

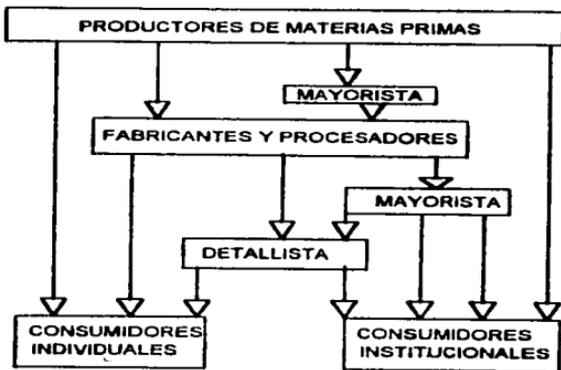
(American Marketing Association, 1948)

"Un canal de distribución es cualquier secuencia de instituciones comerciales, incluyendo o no a cierto número de intermediarios, desde el productor hasta el usuario final o consumidor".

(E. Jerome McCarthy, Basic Marketing, 1971)

Se infiere a las definiciones anteriores que el rol de los canales de distribución consiste en "acercar tangiblemente el producto al consumidor". Sin embargo, el concepto de "se comercializa" que menciona la primera definición debe referirse a algo más que la simple puesta a disposición de los productos. También es claro que los fabricantes esperan de sus canales de distribución que hagan algo más. No es suficiente una concepción tan reducida, sino que se les pide a los intermediarios, distribuidores y detallistas, que también vendan, es decir, adapten lo que ofrecen a las necesidades de los consumidores y se lo comuniquen. Entonces un canal de distribución es mucho más que el camino que recorren los productos, pues incluye además aquellas actividades que faciliten y hagan posible su flujo continuo y su comercialización en forma adecuada a las expectativas de los consumidores, y hasta la verificación de que fue alcanzado cierto nivel de satisfacción.

El esquema siguiente resume las principales modalidades de los canales de distribución.



5.2.- ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCION

Entre los problemas que el fabricante debe resolver para poder alcanzar una decisión, se destacan dos:

1. **Selectividad requerida de los canales.** es decir, distribuir en todas las formas y con todos los detalles posibles (cigarros, refrescos), o distribuir en forma limitada y selectiva (automóviles).
2. **Asistencia que necesita el producto.** El fabricante no puede olvidarse del producto una vez que fue adquirido por un intermediario. Por el contrario, ha de seguirle la pista, hacer publicidad de sus canales, proveerlos de displays y POPs, establecer márgenes, entrenar vendedores, elevar la rotación de inventarios de sus distribuidores, asegurar el servicio al consumidor, etc.

Como puede verse, estos conceptos constituyen la piedra angular de las decisiones, las que dependen de varios factores que se enuncian más adelante.

En todo caso, esas decisiones tendrán un efecto sobre los costos de distribución, de acuerdo con la siguiente regla general: "Entre más corto sea el canal de distribución entre oferta y consumidor, mayor será el control del fabricante sobre la oferta pero mayores también los costos unitarios de distribución. Asimismo, entre más largo sea el canal de distribución menor es el control, pero menores también los costos unitarios de distribución".

Aquí resulta importante distinguir entre costos totales y costos unitarios de distribución. El concepto decisivo es el de la derrama o prorateo de los costos sobre los crecientes

volúmenes que van acumulando cada uno de los eslabones de la cadena. Cuando un canal es más largo, los costos totales se elevan, porque cada intermediario incurre en costos y busca sus propias utilidades. Pero también en cada etapa, la acumulación de productos es tal, que la consiguiente derrama de dichos costos sobre mayores volúmenes alcanza para que cada intermediario sea costeable, y sin embargo los costos unitarios resulten menores por unidad vendida.

Los factores más importantes que influyen sobre la longitud de los canales de distribución son cuatro:

A. Los Consumidores. La consideración más importante se refiere al número, tipo y hábitos de compra de los consumidores que forman el mercado. En productos industriales pocos consumidores compran fuertes cantidades, lo que permite acortar los canales tomando en cuenta que se requiere menor comunicación de líneas. Además, ese tipo de productos generalmente requiere de mayor asistencia. En cambio, en productos de consumo los consumidores están muy dispersos y compran cantidades reducidas de productos más estandarizados. Aquí será preferible acudir a uno o varios intermediarios para cubrir al mayor número posible de detallistas a costos accesibles.

B. El Tipo de Productos. Requieren de canales cortos los productos:

- Perecederos (alimentos).
- Sujetos a ciclos de vida muy breves o de moda rápida (juguetes).
- Que necesitan instalaciones o servicio especializados (industriales en general).

En cambio son adecuados para canales largos, los productos:

- **Estandarizados.**
- **No perecederos.**
- **De bajo valor unitario (dentífricos, cigarros).**

C. La amplitud de líneas de productos. Si la línea de productos de un mismo oferente es de suyo amplia y diversificada los pedidos individuales de los detallista serán más grandes, y eso permitirá alguna derrama de costos y por tanto acortar los canales (*Nestlé, Bimbo*).

D. La situación financiera del oferente. Al ser menos caros los canales largos, un fabricante puede verse obligado a seleccionarlos aún con reducción de elementos de control, orillados por costos, márgenes o cash flows.

5.3.- EL VENDEDOR PROFESIONAL Y SU ENTORNO

En México la imagen del vendedor no parece disfrutar de un *status* elevado. Por el contrario, al dedicarse a las ventas es percibido con frecuencia como reflejo de cierta incapacidad para desempeñar otras ocupaciones más aceptadas. Y por desgracia, esa mala imagen se encuentra abundantemente sustentada por expectativas y comportamientos de empresarios y de los propios vendedores. La razón para ello es clara: nuestro desarrollo en materia mercadotecnia es aún incipiente que el rol asignado a los vendedores es el de "empujar" los productos. Estamos todavía en la era del *salesmanship*, que Siegel y Lane describen así: "El vendedor y el presunto comprador eran considerados como antagonistas en pugna. Se tenía la idea de que el vendedor intentaba, prácticamente por todos los medios, convencer al comprador potencial evasivo a realizar una compra. Cuando eran necesarias para efectuar una venta forzada, se justificaban las tácticas de alta presión, los subterfugios y el engaño" (Psicología de las Organizaciones Industriales, 1988).

El suplemento dominical de un periódico incluye una tira cómica que describe a ese tipo de vendedores. El prospecto se encuentra dándose un baño, al escuchar el timbre de la puerta acude a abrirla y se topa con un vendedor de cepillos que de inmediato mete el pie a la puerta para evitar que le den con ella en las narices, y por el resquicio así abierto ¡pretende entregarle un mensaje de venta a un cliente potencial, que lo que más desea es volver a la tina de baño! Esa situación no exagera demasiado el comportamiento de muchos vendedores, que pueden catalogarse como tradicionales, porque ponen el cierre de una venta por encima de la contribución a la satisfacción de las necesidades de su cliente.

Es pertinente señalar que en los países más desarrollados la imagen de los vendedores es opuesta a la anterior, pues el público entiende la importancia económica y social de su

contribución a la mejor satisfacción de los consumidores y por consecuencia a la mayor eficiencia de la economía.

El empresario y el vendedor moderno deben darle a esta variable un contenido mucho más mercadotécnico. "Se considera que las necesidades del comprador son de vital importancia para el proceso de venta. La conducta del vendedor solo cobra importancia como vehículo para prometer y proporcionar la satisfacción a tales necesidades" (*Stiegel y Lane, Psicología de las Organizaciones Industriales, 1988*). Es decir, en primer término, la venta debe entenderse como un paso crucial en el proceso de satisfacción del consumidor. Por eso el vendedor moderno en muchos casos ni siquiera vende específicamente su producto, sino que hace las veces de consultor sobre los problemas y necesidades de su cliente. Si trabaja con detallistas, debe ser capaz de dar servicio técnico, capacitar a los vendedores de sus clientes, evaluar y controlar inventarios, manejar quejas, instalar displays y POPs, etc. Por otra parte, sigue siendo fundamental su función de información a la empresa, en lo tocante a los cambios que se registran entre los consumidores y la competencia.

El cliente siempre está confrontando el mismo problema: quiere maximizar su satisfacción. El vendedor moderno ha evolucionado para convertirse en una ayuda al cliente para resolverlo. Se vuelve él mismo un factor de la solución. Con frecuencia, el producto que representa ni siquiera la más importante, sino que lo es precisamente esa solución. Un vendedor profesional de computadoras no vende una procesador de datos dotada de memoria, una máquina, un objeto, sino una forma de reducir los costos de registro y proceso, una mayor oportunidad y amplitud de la información, una reducción de errores. El banquero moderno no vende una cuenta de cheques o un plástico, sino que trata de diseñar un "traje a la medida" de cada uno de sus clientes, formado por un grupo de productos y procedimientos de entrega que lo

satisfagan de manera óptima. En ambos ejemplos, lo que se vende son los beneficios derivados del acto de la compra, la posibilidad de alcanzar una situación de mayor bienestar.

Puede resumirse el concepto en una sola frase que parece un juego de palabras: "El vendedor moderno no esta para vender, sino para ayudar a comprar".

Esta es una variable que casi todos los autores definen en una forma muy parecida:

"La venta personal consiste en una presentación oral, dentro de una conversación con uno o más prospectos, encaminada a vender".

(American Marketing Association, 1948)

"La promoción personal es la presentación cara a cara de un mensaje de ventas".

(Otterson, Penschar, Petterson, Marketing - The Firm's Viewpoint, 1966)

5.4.- RECLUTAMIENTO DE VENEDORES

Los buenos vendedores son con frecuencia seres humanos que no se tipifican cerca del promedio caracteriológico de los demás, de la llamada normalidad. Para poder adecuar su mensaje a los estados de ánimo y procesos de decisión de sus clientes, deben tener especialmente desarrollado un sexto sentido, una capacidad individual para sentir lo que está sintiendo su interlocutor, es decir una empatía. Esa virtud les ayuda grandemente pero también tiene sus contrapartes. Generalmente los vendedores son bastantes emocionales y no les gustan los conceptos demasiado estructurados, la disciplina, las minucias de los reportes y del control. Eso mismo los hace algo inestables, efectos a cambiar fácilmente de empleo. Un estudio de Sales and Marketing Executives International efectuado en 1992 concluyó que la rotación de vendedores en los Estados Unidos sigue siendo de un 50% anual. Y cuando un patrón ha invertido tiempo y dinero en la capacitación, entrenamiento y desarrollo de sus vendedores, lógicamente no ve con simpatía esa movilidad.

Existe una discusión clásica sobre si el buen vendedor nace o se hace. Es claro de que no cualquiera puede ser vendedor. Se requieren ciertos rasgos de personalidad, además de la técnica de ventas. Y se debe hacer con los primeros, en tanto que las segundas se aprenden. El vendedor no forzosamente es el estereotípico individuo jovial, de personalidad agradable y bueno para conter chistes; sino que lo importante es la adecuación a su trabajo, y sobre todo a los perfiles de clientes con quienes habrá de establecer un *rapport*. El toma-pedidos no necesita las mismas cualidades que el vendedor de seguros o de maquinaria industrial. Afirman Siegel y Lane: "Los requerimientos y las habilidades de los vendedores al detalle varían considerablemente de un almacén a otro. Hay algunos que su ocupación consiste esencialmente en envolver producto y devolver cambio. En otros, sobre todo en los que existe

una competencia considerable de marcas, tienen que practicar una técnica de ventas de grado elevado" (*Psicología de las Organizaciones Industriales, 1988*).

En cuanto a las características básicas de personalidad, el artículo clásico de *Meyer y Greenberg (Lo que Hace a un Buen Vendedor, 1964)* sigue constituyendo la referencia óptima.

Estos autores señalan dos cualidades innatas indispensables :

1. **La empatía**, que el Webster define como "identificación intelectual o emocional con otro" (pathos = sensibilidad, sufrimiento). Esta virtud es crucial para los vendedores, pues es la que les permite adaptar la forma y contenido de su comunicación a cada prospecto, modificar el ritmo de la misma, evaluar las objeciones, intuir el momento óptimo para intentar un cierre (sales pitch). Es decir, es la cualidad sobre la que descansa la flexibilidad de la comunicación y por tanto toda la eficacia de la variable.
2. **La auto-motivación**, entendida como la capacidad de regular su comportamiento por sí mismos, sin necesidad de supervisores, descripciones de puestos y demás. Para alcanzar esa auto-motivación es indispensable que el vendedor disfrute de su profesión (aún con lluvia o calor extremo), y que cada venta la viva como un triunfo personal, que cada cliente que logre dejar bien satisfecho le signifique una rica fuente de realización.

Las dos características anteriores son inherentes del individuo, le vienen por sus genes y no se aprenden (aunque se puedan desarrollar). Puede agregarse una tercera cualidad, la resistencia a la frustración. En la vida de todo vendedor se presentan rachas de mayores y menores éxitos. En ocasiones, una mala racha produce la tentación de deprimirse y dudar de sí mismo

Y estupendos vendedores han abandonado la profesión por esta causa, lo cual resulta lamentable porque significa un desperdicio de un talento poco abundante.

El inciso anterior se refirió a los rasgos de carácter indispensables para el trabajo en ventas. Aquí se describirá la parte que debe ser aprendida, es decir, los objetivos del entrenamiento de los vendedores.

Como es lógico, no hay dos autores que coincidan en esto. Sin embargo, puede definirse un "esquema básico" de conocimientos y habilidades, un mínimo indispensable de técnicas, que la capacitación y el entrenamiento deben garantizar.

Partiendo del supuesto de un vendedor nuevo, recién ingresado a la empresa, el plan de entrenamiento debe incluir por lo menos lo siguiente:

- 1. Conocer la compañía.** Historia, políticas, líneas de productos. Además, casi todos los autores precisan que en esta etapa es fructífero el desarrollo de contactos inter personales, con quienes posteriormente podrán ayudarles, gentes de producción, de crédito y cobranzas, etc.
- 2. Conocer los productos.** Lo mas extensamente y a fondo como sea posible. Descripción, argumentación, condiciones de venta (descuentos, crédito), procedimientos de prospección. La parte más importante consiste en que los vendedores aprendan a distinguir entre la descripción del producto y su argumentación. Lo descriptivo se refiere a las características intrínsecas y técnicas del producto : con qué se hace, de que colores, en qué tamaños y capacidades. La argumentación descansa sobre los beneficios funcionales que el producto ofrece, o sea su potencial y forma de satisfacer necesidades de los

prospectos: sobre la manera en que los clientes alcanzarán, por medio de la adquisición y consumo de ese producto, un estado de mayor y óptima satisfacción.

Por supuesto, en este capítulo del enfrentamiento se profundiza sobre las ventajas y desventajas comparativas del "producto total" y las diferentes sensibilidades a las mismas por parte de los distintos segmentos del mercado. Es obvio que la parte concerniente a la argumentación no puede estandarizarse pues cambia con cada prospecto; y en esta etapa de la capacitación solo es posible puntualizar los argumentos más impactantes o más frecuentes para el grueso de los clientes actuales.

3. **Conocer las ventas.** Aquí el entrenamiento se centra en las técnicas de venta, de entre las cuales las más importantes se refieren al desarrollo de la entrevista y a los procedimientos de comunicación efectiva.

La literatura es muy amplia y variada sobre este punto, y los principales temas a tratar se pueden resumir como sigue:

- a) **Preparación de la entrevista.** Información previa sobre el prospecto, diseño tentativo de la "oferta" o paquete de productos a ofrecer y de su argumentación.
- b) **Información sobre las necesidades y deseos del cliente, ya durante la entrevista.**
- c) **Comunicación efectiva.** Cómo adecuar la comunicación a la personalidad y necesidades de cada cliente.

- d) **Puntos de Venta. Argumentación. Contenido de la comunicación en términos de beneficios para el cliente.**
- e) **Manejo de objeciones y señales de compra.**
- f) **Técnicas de cierre.**
- g) **Seguimiento. Visitas subsecuentes. Asegurarse de que se logró la satisfacción del cliente. Venta cruzada.**

Para todo el proceso de capacitación, es necesario conservar en mente que la mejor manera de aprender consiste en participar, involucrarse, hacer. La teoría debe asegurar un punto de partida sólido, pero las habilidades se desarrollan durante las vivencias. De ahí la importancia de practicar, de efectuar simulaciones, sociodramas, casos, filmaciones, todo con una retroalimentación pertinente y suficiente. También es conveniente que, cuando el nuevo vendedor empiece a adquirir soltura, acompañe en sus visitas a otros vendedores más experimentados.

Obviamente, en esta materia el aprendizaje y el entrenamiento no terminan nunca. Es de la mayor importancia el rol de los supervisores como fuentes de retroalimentación, porque la gente se va viciando con el tiempo; así como el reentrenamiento periódico mediante nuevos ejercicios de simulación. Además, los vendedores ya consolidados necesitarán entrenamiento formal con motivo del lanzamiento de nuevos productos, la aparición de nuevos usos para los actuales, o el descubrimiento de nuevos mercados.

5.5.- COMPENSACION DE VENEDORES

Los tres sistemas básicos de retribución son:

- **Sueldo fijo.**
- **Comisión sola.**
- **Mixto, sueldo + comisión.**

No puede afirmarse que exista un sistema cabalmente mejor que otro. Todo depende del producto, el tipo de actividad que deba realizar el vendedor, del tamaño e imagen de la empresa y sus líneas, y del énfasis puesto en esta variable comparativamente con las demás.

El sistema de compensación se establece a partir de los criterios siguientes :

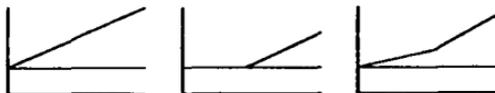
- a) **Motivación.** Lograr el esfuerzo del vendedor.
- b) **Control.** Posibilidad de dirigir los esfuerzos hacia ciertos productos o mercados de especial interés.
- c) **Flexibilidad.** Debe poder adaptarse a distintos niveles de experiencia de los vendedores y sobre todo a potenciales y dificultades distintos de los territorios.
- d) **Sencillez.** Fácil de entender y administrar.

Los principales sistemas de compensación pueden evaluarse a la luz de los criterios anteriores, como sigue:

1. **Sueldo fijo** : Muy buen control, sencillo. Su defecto principal está en que no favorece la auto-motivación. En general, los buenos vendedores no simpatizan con este método cuando están seguros de que sus resultados son superiores al promedio. Se usa con vendedores nuevos, y en la venta de productos complejos o técnicos, en los cuales el vendedor debe fungir más bien como consultor técnico del cliente.

2. **Comisión sola** : Alta auto-motivación. Buen control mediante comisiones diferenciales. Pero le resta seguridad al vendedor, sobre todo si las ventas disminuyen por causas ajenas a él (ciclos, obsolescencia). Se utiliza cuando es necesaria una venta muy agresiva, encimosa, como en seguros de vida, enciclopedias, bienes raíces.

3. **Mixto : salario + comisión** : Utilizado por un 65% de las empresas en 1968, 73% en 1985, 80% en 1990.. Permite convinar las ventajas de los otros dos sistemas (control + motivación). Puede tomar muy diversas formas, de las cuales se ejemplifican tres :



Cuota
MONTOS VENDIDOS

5.6.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS

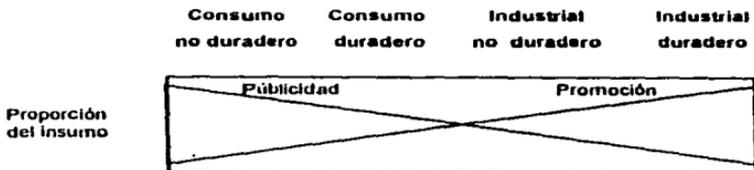
La promoción personal es solamente una variable más dentro del Mix (Plan anual de mercadotecnia). Al ser su función de comunicación que compite lógicamente con la publicidad. Ambas buscan informar a los prospectos sobre los productos y su utilización, elevar el deseo por ellos, y persuadir a los consumidores para que los compren.

Entre varias variables existen diferencias fundamentales. Escriben Siegel y Lero : "La diferencia fundamental entre anunciar y vender estriba en el elemento personal de esto último. Lo que hace un vendedor no es un llamamiento general a un auditorio masivo. En lugar de ello, trata de descubrir las necesidades individuales del comprador y hace resaltar las características del producto relacionadas con dichas necesidades para poder rematar la venta" (Psicología de las Organizaciones Industriales, 1988). Como puede inferirse, la diferencia más importante estriba en que, por su cara a cara, la venta personal permite una retroalimentación instantánea en lo relativo a las reacciones y cambios de actitudes del consumidor durante el curso de la entrevista. Esto significa la posibilidad de adaptar de inmediato el mensaje a cada receptor, lo cual le asegura a esta variable una eficacia infinitamente superior en términos de convencimiento. Por otra parte, el vendedor puede cerrar la venta de inmediato, y ésta es la única función que puede hacerlo.

La desventaja sobresaliente de la variable radica en su costo. La empresa McGraw Hill realiza periódicamente evaluaciones de los costos relativos de ambas variables y los datos para 1988 (Cost of a Salesman Call, 1989) señalan que el costo por millar de impactos en medios masivos rondaba los 150 dólares, contra 429,000 para los vendedores, un factor de 3,000. Otro estudio más antiguo de la revista Sales & Marketing Management efectuado en 1975 indicaba un factor de 1,000 veces. Se ha estimado que en 1985, en los Estados Unidos,

aproximadamente el 55% de todos los insumos en mercadotecnia se destinaron a la venta personal, contra un 36% en publicidad (Ackoff y Green, The Role of Personal Selling in the Marketing Mix).

Al diseñar la mezcla es frecuente que publicidad y promoción personal se visualicen con cierto grado de sustituibilidad, pero de todas formas lo que se busca es una sinergia entre ellas. De hecho, el papel de cada variable depende del tipo de producto, y puede resumirse así:



Los objetivos de la variable serán obviamente una extensión de los objetivos mercadotécnicos generales de la empresa. Pero cabe insistir en que, aún más que con las demás funciones, es esencial una muy cercana vinculación entre ambos. Por ejemplo, si la estrategia comercial indica que debe utilizarse el servicio como un elemento de competencia, será indispensable que los vendedores atiendan particularmente este aspecto y además que limiten, dentro de lo posible, sus argumentaciones basadas sobre otras características de la oferta.

Los principales objetivos funcionales son cinco :

1. Traducir la oferta al idioma del mercado.

2. **Desarrollar y mantener contacto con los consumidores.**
3. **Influir sobre las percepciones de los consumidores para que visualicen ventajas intrínsecas y comparativas de la oferta.**
4. **Informar a la empresa de las principales fuerzas de mercado que puedan modificar gustos y comportamientos de los consumidores, así como de las actividades de los competidores.**
5. **Detectar y comunicar a tiempo los principales obstáculos al alcance de las metas presupuestadas (muy importante para la planeación financiera).**

Esos objetivos funcionales se traducen en comportamientos esperados de los vendedores, que generalmente se resumen como sigue:

- a) **Localizar y entrar en contacto con prospectos.**
- b) **Descubrir sus necesidades y actitudes.**
- c) **Recomendar entonces los satisfactores.**
- d) **Desarrollar presentaciones de ventas que comuniquen eficazmente las ventajas del producto y convenzan de compra.**
- e) **Cerrar la venta.**
- f) **Asegurarse de que se logró la satisfacción.**

Es decir, que el vendedor debe conocer el mercado, el producto, la competencia, el negocio del consumidor, y al consumidor en lo individual. Este concepto lo resumía humorísticamente (George Downing, Sales Management, 1969) como : "El vendedor hace las veces de persuasor, da servicio, consigue información, define problemas, argumenta, comunica información, expedita, coordina, viaja, planea, instala POPs y acaricia el ego del consumidor".

CAPITULO SEXTO

PLANEACION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

6.1.- SEGMENTACION DE MERCADOS

Wendell Smith, autor de un importante trabajo sobre estos temas cito "La segmentación de mercados consiste en visualizar un mercado homogéneo como una suma de mercados homogéneos más pequeños, en función de las diferentes preferencias de los segmentos importantes del mercado. Esto se puede atribuir al deseo de los consumidores o usuarios, de una satisfacción más precisa de sus diferentes necesidades...

La estrategia de segmentación significa concentrar los esfuerzos sobre uno o pocos segmentos del mercado".

"La diferenciación de productos consiste en asegurar cierto control sobre la demanda de un producto en particular, al anunciar y promover diferencias entre ese producto y sus competidores. Básicamente resulta de un deseo del vendedor de establecer posiciones firmes de mercado y/o alejarse de la competencia de precios...

La estrategia de diferenciación implica generalizar los esfuerzos a todo el mercado".

En otros términos,... la segmentación profundizará la posición en segmentos previamente definidos y penetrados;... en tanto que la diferenciación dará una parte horizontal de un mercado amplio y general". (*Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, 1956*).

La segmentación parte de la aceptación de que un mercado no es una "gelatina" homogénea. Por el contrario, está formado por cierto número de consumidores (actuales y potenciales) que son dos diferentes entre sí. Al segmentar lo que se busca es agruparlos de una forma que ayude a entender el mercado.

Este primer paso toma con frecuencia la forma de "Market Grid" (*grid = parrilla*) en el cual se intenta definir y ponderar los segmentos principales. El siguiente es un *grid* que fue utilizado exitosamente en la realidad mexicana por una empresa fabricante de equipos de refrigeración industrial.

	D.F.	Norte	Centro	Sur
Cadenas de autoservicio				
Tiendas de abarrotes				
Restaurantes				
Carnicerías				
Hospitales				
Camiones				
Otros				

Este ejemplo ilustra la razón de ser del *grid*: debe facilitar la visualización de los principales segmentos y contribuir a la creación de un marco lógico para no olvidar la necesidad de cuantificar el tamaño y tendencias de los mercados actuales y potenciales, así como la situación de la competencia. Por ese proceso se facilita la selección de aquellos mercados-objetivo más interesantes en función de los objetivos estratégicos corporativos (volumen, margen, posición, etc.).

La segmentación de mercados fue definida por (Wendell Smith, *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, 1956*) como "la subdivisión de un mercado en grupos homogéneos de consumidores, de manera que cada grupo pueda ser

seleccionado como objetivo de una mezcla específica". La utilidad de la segmentación radica en que proporciona una base para el posicionamiento, es decir, la toma de decisiones relativas a las acciones que serán dirigidas a los segmentos escogidos.

Los criterios de segmentación que se usarán pueden variar al infinito pues dependerán del ramo, de la situación competitiva y de la forma como los ejecutivos sientan que entienden el mercado. En productos del consumo, resulta obvio que casi siempre se inicia con dos criterios:

1. Geográfico. Por regiones o unidades geográficas, por tamaño de localidades, por hábitat urbano o rural, etc. (Ejemplos: para plaguicidas agrícolas, por zonas de manifestación de cierta plaga; para medias, por clima; etc.)
2. Demográfico. Edades, sexos, tamaño de la familia, ingresos, ocupaciones, niveles de educación formal, clases sociales. En ocasiones por razas, nacionalidades, religiones, etc.

Después de eso, puede acudirse a una gran variedad de criterios. (Kotler, *Marketing Management, 1972*) cita, entre otros, los siguientes:

3. Psicográfico. Cuando pueden diferenciarse las necesidades de los consumidores mediante criterios de estilo de vida y/o rasgos de personalidad. Por ejemplo, los *swingers* (jóvenes hedonistas) se comportan en forma muy distinta a los buscadores de *status* de las mismas edades. Esta forma de segmentar se puso de moda después de un estudio polémico de (Franklin B. Evans, *Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice, Ford vs. Chevrolet, 1959*) del cual derivó conclusiones como ésta: "Los compradores de Ford son independientes, masculinos, impulsivos, abiertos al cambio, tienen confianza en af

mismos; en tanto que los de Chevrolet son conservadores, ahorrativos, menos masculinos y evitan los extremos". Posteriormente, (Westfall, Psychological Factors in Predicting Brand Choice, 1962) encontró diferencias significativas entre compradores de autos deportivos frente a los demás.

En México, Manuel Cossio realizó en 1974 una segmentación psicográfica de compradores de remedios para el catarro que se volvió clásica y cuyos resultados se dieron en tres "clusters" realistas, buscadores de autoridad, escépticos.

Cabe recordar que normalmente es necesario acudir simultáneamente a varios criterios de segmentación. Así si se usan psicográficos será recomendable complementar el análisis con demográficos.

4. Por beneficios. Esto es, por lo que los consumidores esperan que les aportará el producto.

En materia de automóviles el mercado se segmenta fácilmente en tres:

- Buscadores de Economía.
- de Calidad.
- de Status.

Fue famoso el estudio de pastas de dientes que realizó la Colgate a mediados de los setentas y que la llevó a reposicionar su marca líder tras haber analizado el mercado en tres: buscadores de prevención contra las caries, de dientes blancos y de aliento fresco.

5. Por volúmenes consumidos. En ciertos productos el consumo está muy concentrado en un número relativamente reducido de hogares, en cuyo caso resulta de gran utilidad la posibilidad de conocer sus perfiles. El estudio clásico de (Dik Warren Twedt, How

Important to Marketing Strategy in the Heavy User, 1964) descubrió por ejemplo que 21% de los hogares consumían el 89% del bourbon; 23% consumían el 88% de los fijadores para el pelo; y también que 4% nunca consumían cereales preparados, 11% no consumían margarina, y hasta que 2% no consumían jabón de tocador ni papel higiénico.

Este estudio y otros que le siguieron cambiaron la forma de comercializar la cerveza, al encontrar que 17% de los hogares consumían 87% del total. Cuando combinaron este último dato con otros criterios, resultó que los grandes bebedores de cerveza eran "hombres con ingresos menores de 8,000 dólares, casados, 2.5 hijos, gastos simples, asiduos televidentes, aficionados a los deportes...".

6. Por espacio-producto. Esta forma de segmentar ha venido cobrando cada día mayor popularidad, a consecuencia de los avances en la estadística. Consiste en definir las características más relevantes del producto y solicitar a los consumidores que evalúen las diferentes marcas, comparándolas entre sí, así como con sus propias preferencias. Los resultados pueden representarse en gráficas simples en las cuales se ubican los criterios determinantes y las posiciones relativas de cada marca, así como las áreas de preferencia de los segmentos.

(Richard Johnson, Relationships Between Product Attitudes and Preferential Choice Behavior, 1969) aplicó este procedimiento al análisis de imágenes de personajes políticos, iniciando así una moda en materia de estos estudios que hoy sigue siendo muy profunda.

En los párrafos anteriores se han presentado varias modalidades de segmentación como ilustración de que el oferente puede segmentar sus mercados a partir de una gran diversidad de criterios. Siempre puede segmentarse más y más. El problema no está ahí, sino en descubrir "las mejores firmas de segmentar", aquellas que permitan ver y entender al mercado, aquellas sobre cuya base puedan trazarse, en forma práctica, los lineamientos de la actividad comercial.

Una vez definidos los segmentos relevantes, cada uno se analizara más de cerca, y en particular se intenta por lo menos:

1. Proyectar sus tendencias cualitativas y cuantitativas. Algunos segmentos estarán aumentando en importancia, otros decreciendo. Los motivos de compra en algunos pueden estar cambiando, las sensibilidades al producto total pueden variar, etc.
2. Evaluar la situación de los competidores. Algunos segmentos pueden estar tan sólidamente penetrados por la competencia que resultaría improductivo a corto plazo el pretender en ellos una penetración significativa (a menos que se considere indispensable dominarlos, aportando para ese fin la inversión suficiente); otros pueden encontrarse poco explotados, otros pueden tomarse como "vacas de efectivo" (*cash cows*), etc.

En resumen, el trabajo de segmentación culmina en definir uno o varios segmentos en los que sea razonablemente factible alcanzar objetivos interesantes. En ocasiones, segmentos muy

diferenciados pueden requerir de mixes diferentes, adaptados a sus características, por lo que el plan de mercadotécnico de la empresa puede volverse una suma de los sub-planes destinados a cada segmento.

6.2.- POSICIONAMIENTO

La segmentación es una actividad de análisis, de información, de comprensión. El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

El posicionamiento consiste en una forma de decisiones con toda la incertidumbre que lleva aparejada, es decir, con el elemento permanente del riesgo.

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio una compañía, una institución o incluso una persona.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino lo que hace con la mente de los probables clientes; o sea; cómo se ubica el producto en la mente de estos; También el posicionamiento comporta cambios, pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje; estos, son cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

Es preciso ser realista, el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

La esencia del posicionamiento es el sacrificio. Se debe estar dispuesto a perder algo a fin de establecer esa posición única. "Niquil", el remedio nocturno para la gripe, tuvo que "saltar" el mercado diurno.

La mejor manera de penetrar a la mente de otro es ser el primero en llegar. "Lo que es cierto en los negocios lo es también en la vida".

Si uno quiere tener éxito tanto en el amor como en los negocios, hay que convencerse de la importancia de ser el primero en penetrar la mente.

Una vez logrado un posicionamiento, se necesita más que nada constancia. Debe conservarse año tras año. Sin embargo, una vez que una compañía ha obtenido un brillante logro de posición, suele caer en lo que llamamos la trampa del O.L.Q.L.H.G., o sea, "Olvidaron lo que les hizo ganar".

Si hoy usted quiere tener éxito, no puede ignorar la posición del competidor; tampoco, arrojar por la borda la propia posición. "Juega el partido como viene".

Una regla del posicionamiento es que para ganar la batalla de la mente no se puede competir de frente contra una compañía que disfruta de una posición vigorosa y firme. Se puede intentar un rodeo, por arriba o por abajo, pero nunca ir de frente.

El concepto de posicionamiento ha cambiado las estrategias publicitarias.

"Somos el café que ocupa el tercer lugar de ventas en Estados Unidos" dice un anuncio de Senka.

¿El tercer lugar? ¿Que a pasado con aquellas palabras publicitarias de antes: "el primero", "el mejor", "el mas excelente"?

Lo que ha ocurrido es que aquellos viejos tiempos de la publicidad ya han pasado de moda, y lo mismo las palabras que se usaban. hoy se emplean comparativos en vez de superlativos.

"Avis es el número 2 en alquiler de coches; entonces, ¿por qué recurrir a nosotros? Porque nos esforzamos más".

"Seven Up: el refresco sin cola."

En la Avenida Madison a esto lo llaman lemas de posicionamiento.

1) La compañía Quaker Oats decidió concentrar su comercialización en amas de casa menores de cuarenta años, con cuatro hijos o más, residentes en ciudades medianas, porque en esos hogares era mayor el consumo de su producto. Los demás segmentos recibieron prioridades decrecientes.

(Caso Harvard Business School, M-220R).

2) Relojes Timex. Cuando apareció su nuevo producto, un reloj de mecanismo electrónico, resistente, barato y desechable, el mercado se analizaba en tres segmentos: precio bajo 23%, calidad y duración 46%, joya y status 31%. Pero los dos últimos segmentos estaban siendo atacados por los oferentes en forma equivocada, al promover características funcionales de sus productos. Al ofrecer Timex las mismas ventajas funcionales a precios mucho menores, consiguió fuerte penetración y amplias utilidades.

(Daniel Yankelovich, New Criteria for Market Segmentation, 1964).

3) La revista *Time* publicó en marzo de 1980 una entrevista con el Sr. Arnold Langbo, de la división de alimentos de la compañía Kellogg, el cual declaró: "Antes de los cincuenta, todos eran cereales para la familia, con el *Corn Flakes*. Luego siguieron los cereales pre-endulzados, y ahora estamos apuntándole a un mercado más maduro. Nueve marcas

nuevas de cereales, principalmente con alto contenido de fibra y bajo contenido de grasas y calorías, dirigidas al mercado de adultos, están siendo lanzadas al mercado. Entre ellas, un cereal de alto contenido de hierro para mujeres de 20 a 40 años y otro producto especial para adultos de más de 60 años".

4) El Chevrolet del modelo 1962 se vendió 50% más que el Ford, cuando tradicionalmente las ventas de ambas marcas eran parecidas. El *New York Times* publicó en abril de 1962 una entrevista con el Sr. Knudsen, director de la división en la que declaró: "Cuatro líneas distintas de productos, que apelan a cuatro segmentos diferentes del mercado, representan una variedad que se adapta a todas las necesidades de los consumidores, ya sean emocionales o prácticas. Ni el *Corvaire* ni el *Chevy II* compiten contra nuestro *Chevrolet* estándar, sino que se han lanzado a conquistar ventas en sus mercados específicos".

5) La empresa acerera U.S Steel se planteó un plan de mercadotecnia redactado como sigue: "A fin de hacer frente a la agresiva competencia que encontramos en todos los segmentos de nuestros mercados, el programa de mercadotecnia de U.S Steel busca alcanzar tres metas:

- a) Ayudar a las industrias consumidoras de acero a expandir los mercados de sus productos actuales, así como los de otros productos que podrían hacerse de acero.
- b) Establecer las ventas de acero en las mentes de todas las gentes que toman parte en la determinación de los materiales que se usarán en toda clase de productos.
- c) Persuadir a los individuos que seleccionan a los proveedores de acero (gerentes de compras) de que se lo compren a la U.S Steel.

6.3.- CONCEPTO DE MARKETING MIX

Según se vio en puntos anteriores, el proceso de planeación se hace en dos etapas, siendo la primera la relativa a segmentación-posicionamiento y la segunda a la elaboración de una mezcla de mercadotecnia.

El termino mismo de "Marketing Mix" Fue acuñado a principios de los cincuenta por Neil H. Borden, quien citaba a (Culliton, The Management of Marketing Costs, 1948) : "El ejecutivo de un negocio es un estratega, un artista, un mezclador de ingredientes. A veces sigue una receta a medida que avanza, otras veces adapta una receta a los ingredientes que tiene disponibles, y otras más experimenta con los ingredientes, o inventa otros que nadie más ha probado".

(The concept of the Marketing Mix, 1964).

Al hacer lo anterior estará tratando de entender y adaptarse a diversas fuerzas de mercado que influirán sobre sus resultados. "Es como una cocinera que intenta un nuevo pastel".

Cada quien puede formarse una lista de ingredientes, en base a su criterio personal. La de Borden era:

1) Planeación del producto. Políticas y procedimientos sobre:

- Líneas de productos. Calidades, diseños, etc.
- Mercados objetivo. A quién, dónde, cuándo y cuánto.
- Nuevos productos. Programas de investigación y desarrollo.

2) Precios.

- Niveles absolutos de precios.
- Precios específicos.
- Políticas de precios. Fijos o variables, estabilización, descuentos, etc.
- Márgenes requeridos.

3) Marcas.

- Selección de marca.
- Política de marcas. Individuales o por líneas.
- Ventas con o sin marca.

4) Empaque.

- Diseño de empaques, etiquetas, etc.

5) Servicio.

- Modalidades.

6) Publicidad.

- Presupuesto, es decir carga asignada a la variable.
- Estrategia de copy incluyendo, además de los elementos de comunicación, la imagen deseada para el producto, así como la imagen corporativa.

7) Distribución.

- Canales a utilizar.
- Grado de selectividad requerido de mayoristas y detallistas.

- Esfuerzos para interesarlos.

8) Manejo físico de las mercancías.

- Almacenamiento.
- Transporte.
- Niveles de inventarios.

9) Promoción personal.

- Carga asignada a la variable métodos y procedimientos que se seguirán con mayoristas, detallistas y/o consumidores, tomando en cuenta el respectivo impacto sobre los organigramas.

10) Promoción de ventas.

- Carga asignada a la variable, planes y herramientas especiales para los detallistas.
- Herramientas y actividades dirigidas a los consumidores.

11) Información y su análisis.

Por otro lado, el mismo Borden anota cuatro grupos de fuerzas de mercado que influyen sobre la mezcla.

a) Comportamiento del consumidor.

- Motivaciones a la compra.
- Hábitos de compra.
- Hábitos de vida.

- Medio ambiente (presente y futuro) y manera en que las tendencias del medio influirán sobre el uso y consumo del producto.
- Poder de compra.
- Número de consumidores.

b) Comportamiento de los canales de distribución.

- Motivaciones.
- Estructuras, prácticas comunes y actitudes.
- Tendencias de las estructuras y procedimientos.

c) Posición y comportamiento de la competencia.

- Estructura en la industria y posición de la empresa.
 - Tamaño y fuerza de los competidores.
 - Número de competidores y grado de concentración del ramo.
 - Competencia indirecta de otros productos.
 - Relación de oferta a demanda. Excedente o insuficiente.
- Variedad de productos que el ramo ofrece a los consumidores: calidades, precios, servicio.
- Incidencia de prácticas competitivas basadas en precio y en otros factores.
- Motivaciones y otras actitudes de los competidores. Su respuesta probable a las acciones de otras empresas.
- Tendencias psicológicas y sociales que puedan modificar oferta o demanda.

d) Comportamiento del gobierno y controles.

- Controles de precios.

- **Controles de productos.** (calidad, salubridad)
- **Reglamentación jurídica de la competencia.**
- **Reglamentación jurídica de la publicidad y promoción.**

Para ilustrar la variedad de enfoques diferentes, se presenta ahora la forma en que Wendell Smith visualizaba los instrumentos de la mezcla.

1. Variables controlables.

- **La oferta.** Producto, empaque, marca, precio, servicio.
- **Los procedimientos.** Selección de los canales de distribución, promoción personal, promoción de ventas, publicidad, movimiento físico de los bienes.
- **El marco mercadotécnico interno.** Objetivos (corporativos) a largo plazo, políticas internas de comercialización.

2. Variables no controlables.

- **El mercado.**
- **La competencia.**
- **Las estructuras de distribución posibles.**

6.4.- METODOLOGIA DE LA PLANEACION MERCADOTECNICA

De entre las innumerables definiciones que se han propuesto para el concepto de la planeación llaman la atención las siguientes:

- Planear es coger un camino entre varios alternativos.
- La planeación es el anti-ezar.
- Planear es hacer que sucedan cosas que no iban a suceder solas.

Y parece especialmente afortunada la siguiente:

"Planear es decidir en el presente lo que haremos en el futuro".

(Philip Kotler, Marketing Management, 1972)

En el ámbito mercadotécnico resulta muy recomendable que el resultado del proceso de planeación se plasme en un documento formal, llamado "Marketing Mix" o plan anual de mercadotecnia, del cual también se presenta una buena definición:

"Un plan mercadotécnico es un programa de acción que especifica metas mercadotécnicas y describe las formas de alcanzarlas en términos de tiempo, dinero y orientación de esfuerzos".

(Alderson, Marketing Behavior and Executive Action, 1957)

Esta definición, que se refiere básicamente al desarrollo de una estrategia, incluye dos elementos fundamentales e interrelacionados :

- a) Selección de uno o varios mercados objetivo (grupos de consumidores o segmentos) y decisión formal de enfocar los esfuerzos hacia ellos.

- b) Desarrollo de una mezcla de mercadotecnia, o sea diseño del comportamiento futuro de la empresa ante los segmentos escogidos, en lo tocante al manejo de las variables seleccionadas.

Algunas metas mercadotécnicas pueden alcanzarse razonablemente en plazos cortos, de unos pocos meses, otras requieren de esfuerzos continuados sobre períodos más extensos. De ahí ha partido un consenso en el sentido de que las empresas deben contar, por lo menos, con objetivos generales y lineamientos de conducta comercial para los siguientes tres a cinco años; en tanto que los planes específicos se diseñan generalmente para aplicarse en un año.

En el medio empresarial se ha vuelto una tradición el destinar los meses de octubre y noviembre a la elaboración del *mix* del año siguiente y la primera quincena de diciembre a su discusión y aprobación. Las excepciones más conocidas son las de oferentes de productos cíclicos: Juguetes, molinos de trigo, licores.

La metodología a que se acude permanece relativamente constante independiente mente de los plazos, ya que las preguntas de que se parte son siempre las mismas: ¿Qué quieren los consumidores? ¿Qué estamos vendiendo? ¿Qué tendencias pueden estimarse? De manera que, con el tiempo, los empresarios fueron desarrollando procesos bastantes semejantes para diseñar sus *mixes*.

(Albert Wesley Fry, Marketing Handbook, 1965) detectó esas coincidencias y elaboró una síntesis de los pasos principales, que se conoce como "Método Clásico" y que consta esencialmente de seis etapas :

1. Auditoría mercadotécnica. Revisión de la situación actual de la compañía con énfasis en su posición en el mercado, eficiencia de sus actividades de comercialización ante la competencia directa e indirecta y éxito en alcanzar objetivos. En esencia, se trata de obtener respuesta a dos preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Cómo llegamos aquí?

Para responder a la primera pregunta, se requiere información sobre :

- a) **Resultados del año** : Ventas en volumen e importe, márgenes, utilidades, insumos, desgloses por producto, por mercado, por épocas del año, por canales de distribución, por tipos de consumidores.
- b) **Mercado** : Clientes actuales y potenciales, por regiones, por demografía, hábitat, hábitos de compra y de consumo, bases de decisión, motivaciones.
- c) **Competencia** : Número, tipo, marcas, penetraciones, grados de diferenciación, ventajas, y desventajas comparativas.
- d) **La oferta** : Productos, calidad, diseño, empaque, marcas, precios, servicio, etc.

- e) **Publicidad** : Inversión realizada, costo por peso de facturación, por medio utilizado, eficiencia de la comunicación.
- f) **Distribución** : Número de detallistas y mayoristas, tipos, distribución por regiones, por marcas, actitudes y agresividad de los distribuidores.
- g) **Imagen** : Evaluación, cambios registrados, sustento.
- h) **Promoción personal** : Costo por precio de facturación, por unidad vendida, número de vendedores y supervisores, contactos por semana, ventas por contacto, métodos de reclutamiento, entrenamiento, supervisión compensación, incentivos.
- i) **Promoción por ventas** : modalidades, costos y resultados.

En cuanto a las causas de la situación antes descrita, se revisan los planes anteriores (si es posible sobre varios años), analizando lo que se logró al cambiar condiciones de la oferta, métodos y procedimientos, mezclas distintas. En particular, esta actividad busca detectar tendencias que puedan continuar en el futuro, así como el impacto que tendrán sobre los planes subsecuentes.

- 2. **Proyección Económica.** Estimación de la probable situación futura del mercado, la competencia y las condiciones económicas generales, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.
- 3. **Evaluación de problemas y oportunidades.** Traducción de las conclusiones de los dos pasos anteriores en términos de su impacto sobre la compañía y sus planes. ejemplos: territorios

incosteables, productos incosteables, empaque defectuoso, servicio inadecuado, ventaja de algún competidor, innovación de otro, etc.

- 4. Desarrollo de una estrategia.** Descubrir la forma en que la compañía puede desplazarse de donde se encuentra en el presente a donde desea encontrarse en el futuro. Este es la etapa eminentemente creativa, de sensibilidad, de imaginación. La utilidad de una buena estrategia estriba en que facilita la integración y coordinación de los esfuerzos de todos los que forman a la empresa, al darles un rumbo. Si se hace bien, permite establecer objetivos específicos para cada variable relacionados con los insumos que recibirá, definir el trabajo que se espera y además alcanzar sinergías entre las variables.
- 5. Construcción de un programa.** Describir y programar las actividades que habrán de llevarse a cabo. Poner por escrito las acciones a emprender, a un nivel de detalle suficiente como para que los responsables de cada variable no tengan dudas sobre sus quehaceres y sus compromisos específicos y dediquen sus talentos al trabajo.
- 6. Control de actividades.** Evaluar la manera en que se sigue el programa y poner remedio a las desviaciones. Las principales herramientas de control son los programas de trabajo (calendarizados como gráficas de Gantt, caminos críticos, etc.), y los presupuestos de gastos, ventas, ingresos; por líneas, productos, territorios, etc.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

- 1. La mercadotecnia comercial es una actitud mental caracterizada por las constantes preocupaciones de conocer, comprender y prever las necesidades del mercado, también es la puesta en práctica, en forma sistemática, de diversos medios destinados a influir sobre el comportamiento de los consumidores, es en sí el empleo masivo de la publicidad y de la promoción de ventas, apoyado en estudios psicológicos previos; con vistas a estimular y orientar los deseos de los consumidores.**
- 2. El enfoque y fundamentos empresariales de la mercadotecnia tienen origen en dos formas de toma de decisiones estratégicas, tomando a la propia empresa como criterio rector, o basarse en el consumidor. Las decisiones estratégicas de la empresa deben partir del consumidor, basarse en sus motivaciones y poder adquisitivo, por lo tanto la empresa debe ir adecuando su oferta y su comportamiento a las expectativas de ese consumidor, que es finalmente quien pagará por obtener la mejor satisfacción posible de sus necesidades.**

Esto significa que lo que hace que la empresa exista, lo que origina su creación parte del mercado. Por lo tanto esto quiere decir que el mercado es la razón de ser de la empresa. para que funcione la empresa, a fin de que pueda realizar sus demás funciones como: maximizar su valor, obtener un rendimiento, producir riqueza, utilidades, se requiere que exista el mercado.

En pocas palabras: la misión fundamental puede expresarse en vender y ganar.

Con base a esto llegamos a la conclusión de que son dos los grandes objetivos de la empresa, y que se logran simultáneamente, son el económico y financiero, que se buscan al realizar la actividad empresarial.

- 3. La importancia de la investigación de mercados radica en un cierto equilibrio entre la información necesaria y el riesgo de las decisiones. ya que a medida que aumenta el elemento de riesgo en una decisión, ésta debiera sustentarse sobre más y mejor información con un análisis estadístico de la información recabada. También habremos de aceptar que esto no es una panacea, ni resuelve problemas por sí misma, ni sustituye al buen juicio, al criterio y a la experiencia del ejecutivo.**

Su importancia se entiende como la de "reducir el riesgo de error al tomar decisiones".

Las decisiones estratégicas y muchas de las tácticas importantes (una modificación sensible al producto, el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, una política de precios distinta, etc.) tienen que estar sustentada sobre un conocimiento suficiente de sus impactos probables sobre los mercados, porque una falla en ese tipo de decisiones puede significar elevados costos de oportunidad.

Para entender realmente el vasto campo de aplicación de la investigación de mercados, hay que tener presente que, dentro de los múltiples cambios que siempre están registrando los mercados (por causas demográficas, económicas, sociales, políticas, etc.) una parte de estos cambios es causada por la actividad mercadotécnica anterior.

En consecuencia, si el objetivo último de la mercadotecnia es la de maximizar la satisfacción de los consumidores, entonces es necesaria una sólida información relativa a sus características, necesidades y expectativas, sobre cuya base resulte posible el diseño de los roles de las demás variables, de manera que sus efectos se sumen en torno a ese objetivo común.

Por otra parte imposible decir lo que determina las decisiones de compra del consumidor, ya que esta pregunta es muy amplia, las respuestas serían muy complejas. "Cada uno de nosotros presenta gustos y rechazos casi infinitos... y estos cambian con el individuo y con las circunstancias".

4. Los cambios tecnológicos como el de los mercados son parte importante para definir las estrategias de producto y precio; por lo que, a partir de estos, se pueden reducir severamente las ventas de los productos existentes.

El concepto de obsolescencia es fundamental en las estrategias del producto, ya que los cambios individuales y sociales en los consumidores, nos lleva a buscar satisfactores diferentes conforme pasa el tiempo.

Lo anterior significa que no puede existir producto más que en tanto haya necesidad por él en el consumidor; y es lo que el consumidor percibe como satisfactor, de una manera muy subjetiva y personal, acorde con sus motivaciones.

5. El precio es una más de las características esenciales del producto. Las decisiones fundamentales en materia de precios parten de que hay dos maneras de lograr las utilidades: con base en márgenes o en volúmenes.

Las estrategias que se adopten reflejan la forma en que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de maximización de utilidades.

Por otra parte, las empresas que no logran adaptar sus productos a los cambios de los mercados corren el riesgo de utilidades en disminución.

6. La publicidad es una ventaja competitiva fundamental de las empresas para participar estratégicamente en sus mercados. Las empresas requieren, para ser competitivas y asegurar su presencia y permanencia en el mercado, desarrollar una ventaja, una diferencia frente a la competencia, de acuerdo con las condiciones bajo las cuales operan; Para conseguir esta ventaja es necesario estudiar a fondo la relación que existe entre la personalidad del consumidor y la individualidad del producto.

El gran reto es la comunicación eficiente que deben tener dos variables importantes como son la publicidad y la promoción personal. La razón es que, si bien ambas funciones tienen el rol de comunicar ventajas intrínsecas y comparativas del producto, en lo demás son muy diferentes en cuanto a los objetivos y manera de entregar la comunicación a los consumidores.

Los objetivos de ambas variables son diferentes, se espera de la publicidad que "predispone a la compra" mediante la transmisión de información y la generación de reacciones emocionales favorables; en cambio, al vendedor se le pide que venda, que argumente, que convenza.

7. La publicidad es una de las variables sobre la que existe mayor confusión entre los empresarios, a pesar de que se dispone de un gran número de modelos que tratan de descubrir su funcionamiento y, por ende, lo que se puede y no se puede esperar de ella.

Para definir una estrategia de publicidad, es importante entender el conocimiento esencial de la comunicación. Naturalmente, el contenido de la comunicación estará sustentado sobre los objetivos que se persigan con la publicidad.

8. Los negocios están basados en un principio que es la necesidad empresarial de navegar con una o una serie de ventajas competitivas. Ningún negocio puede pretender un lugar importante en el mercado si no ha sido capaz de estructurar una razón válida que justifique la preferencia de los consumidores hacia sus productos o servicios en lugar de la competencia. Una ventaja competitiva de un negocio puede radicar en la publicidad, que esta encamina por publicistas modernos creando los contenidos con beneficios... que es lo único capaz de activar los resortes de compra del público.
9. Las decisiones relativas a la distribución consisten en definir hasta dónde la empresa debe manejar directamente esta función y hasta dónde la dejará en manos de terceros. Es claro que los fabricantes esperan de sus canales de distribución que hagan algo más. No es suficiente un concepto tan reducida, sino que se les pide a los intermediarios, distribuidores y detallistas, que también vendan, es decir, adapten lo que ofrecen a las necesidades de los consumidores y se lo comuniquen. Por que un canal de distribución debe ser mucho más que el camino que recorren los productos.
10. En lo que concierne a las ventas y la imagen del vendedor, esta no parece disfrutar de un status elevado. Las ventas son, el objetivo importante para lograr la sobrevivencia de la empresa.

La ventaja competitiva en las ventas: una diferencia en el producto, el precio, el servicio, o una buena planeación promocional, son la clave fundamental de la liquidez o flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la empresa.

Finalmente en cuanto a las ventas se resume en una frase que parece un juego de palabras: "El vendedor moderno no esta para vender, sino para ayudar a comprar".

11. En la Planeación de la actividad comercial, la importancia de la segmentación radica en que proporciona una base para el posicionamiento, es decir, la toma de decisiones relativas a las acciones que serán dirigidas a los segmentos escogidos.

Los criterios de segmentación son variados ya que dependerán del ramo, de la situación competitiva y de la forma como los ejecutivos sientan que entienden el mercado.

Existen varias modalidades de segmentación y se pueden tomar en cuenta una gran diversidad de criterios. Pero el problema no está ahí, sino en descubrir "las mejores formas de segmentar", aquellas que permitan ver y entender al mercado, aquellas sobre cuya base puedan trazarse, en forma práctica, los lineamientos de la actividad comercial.

En resumen, el trabajo de segmentación culmina en definir uno o varios segmentos en los que sea razonablemente factible alcanzar objetivos interesantes. En ocasiones, segmentos muy diferenciados pueden requerir de planes diferentes, adaptados a sus características, por lo que el plan mercadotécnico de la empresa puede volverse una suma de los subplanes destinados a cada segmento.

El posicionamiento consiste en una forma de decisiones con toda la incertidumbre que lleve aparejada, es decir, con el elemento permanente del riesgo, pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino lo que hace con la mente de los probables clientes, o sea; cómo se ubica el producto en la mente de estos.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

12. En términos prácticos, un plan mercadotécnico es un programa de acción que especifica metas mercadotécnicas y describe las formas de alcanzarlas en términos de tiempo, dinero y orientación de esfuerzos.

"Planear es decidir en el presente lo que haremos en el futuro".

Esta forma de ver, de ser y de pensar, esta filosofía empresarial mercadotécnica, que consiste en una gran sensibilidad y adaptabilidad a mercados siempre cambiantes, se ha venido generalizando con el paso del tiempo.

Como puede inferirse, la mercadotecnia eleva la eficiencia de los sistemas económicos. Por la razón de que es lógica. Tiene mucho más sentido entender desde un principio lo que los mercados demandan y ofrecerles lo adecuado, es decir bienes y productos que les brinden un buen nivel de satisfacción congruente con el precio, en vez de ofertar ciegamente artículos con capacidad de satisfacción desconocida, que encerrarán un mayor riesgo de venderse mal y de rendir pocas utilidades.

13. La mercadotecnia como la calidad en los productos de todas las empresas deben ser uno más de tantos caminos para lograr lo que sí es obligatorio de cualquier empresa : la Rentabilidad, pues ello asegura la subsistencia y el crecimiento.

La mejor herramienta o la más comprobada tecnología resultan ineficientes e ineficaces cuando se aplican en el contexto inapropiado.

Del mismo modo que cualquier otra disciplina o herramienta "La Mercadotecnia" persigue siempre el mismo fin último : desarrollar y administrar negocios que sean, exactamente eso: negocios.

El enfoque del pensamiento mercadotécnico es fértil, la instrumentación es funcional. Una buena mezcla comercial resultaría eficaz.

BIBLIOGRAFIA

Whit People Buy
Cheskin, Louis
Liveright, 1959

Sales Force Management
Kirchhill, Gilbert, Ford, Neil y Walker, Orville
Irwin, 1990

Fundamentos de Mercadeo Moderno
Condiff, Edward W.
Prentice Hall, 1988

Sales Training Handbook
Craig, Robert y Kelly, Leslie
Prentice Hall, 1990

Marketing
Dayen Armand; Bon, Jerome; Cadix, Alain.
Presses Universitaires de France, 1992

Managerial Economics
Dean, Joel
Prentice Hall, 1951

Principios y Problemas de la Publicidad
Dirksen, Charles J. y Kroeger, Arthur
Cia. Editorial Continental S.A. de C.V., 1985

La propagande Politique
Domenach, Jean-Marie
Presses Universitaires de France, 1989

Macroeconomics
Dornbush, Rudiger y Fisher, Stanley
McGraw Hill, 1984

Mercadotecnia
"Dom" Series
McGraw Hill, 1973

Towards the Next Economics
Drucker, Peter F.
Harper & Row, 1981

Innovation and Entrepreneurship
Drucker, Peter F.
Harper & Row, 1986

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)
Evaluación de la Estrategia Comercial
Febrero 1995

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)
Que hacer con la Empresa
Noviembre 1995

Advertising its Role in Modern Marketing
Dunn, Watson; Ried, Leonard N.; Barban, Arnold M. y Ried, Leonard N.
Dryden, 1990

Analytical Approach to Marketing Decision
Dyer, Robert F. Forman, Ernest H.
Prentice Hall, 1991

Los Consumidores y los Mercados
Alvarez Roman, Jesus Antonio
Ediciones Jus, 1991

Redesigning the Future
Ackoff, Russel L.
Wiley, 1974

Handbook of advertising Management
Barton, Roger
McGraw Hill, 1971

Introduction to Advertising and Promotion
Belch, George E. y Belch, Michael A.
Irwin, 1993

Psicología de la Actividad Comercial
Benesch, Hellmuth
Rialp, 1990

Variables Psicológicas en la Mercadotecnia
Berenyi, Laszlo
Trillas, 1986

Marketing en las Empresas de Servicios
Berry, Leonard M. y Parasuraman A.
Grupo Editorial Norma, 1991

Management of New Products
Booz, Allen and Hamilton, 1988

Investigación de Mercados
Boyd, Harper y Westfall, Ralph
Utsha, 1978

Marketing Manager's Handbook
Britt Stuart Henderson
Dartnell, 1973

Handbook of Modern Marketing
Buell, Victor P.
McGraw Hill, 1970

Management Today
en español
Febrero 1996

Fundamentals of Packaging Dynamics
Brandenburg, Richard K.
L.A.B. 1991

Economía
Fisher, Stanley, Dornbusch, Rudiger y Schmalensee, Richard
McGraw Hill, 1990

Sales Management
Futrell, Charles
Dryden, 1991

Historia del Pensamiento Administrativo
George, Claude C.
Prentice Hall, 1972

Marketing
Giles, G.B.
Pitman Publishing, 1984

Administración de Marketing
Gulftinan, Joseph P. y Paul, Gordon
McGraw Hill, 1994

Marketing Mistake
Hartley, Robert F.
Wiley, 1992

Marketing Decisions for New and Mature Products
Hirsh, Robert D. y Peters, Michael P.
Maxwell MacMillan International Editions, 1991

Teoría de los Precios Y sus Aplicaciones
Hirshleifer, Jack
Prentice Hall, 1980

Marketing Management
Kotler, Philip
Prentice Hall, 1993

The Total Marketing and Sales Plan
O' Hara
Wiley, 1992

Marketing The Firm's Viewpoint
Otteson, Schuyler F. Panachar, William G. Patterson, James M.
The Macmillan Company, 1964

Revista
Empresa TIPS
Noviembre 1986

Practical Marketing Research
Pope, Jeffrey L.
American Management Association, 1993

Ganadores del Mix Marketing
Rapp, Stann y Collins, Thomas L.
McGraw Hill, 1994

Handbook of Consumer Behavior
Robertson y Kasarjian
Prantice Hall, 1991

Comportamiento del Consumidor
Schiffman, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar
Prantice Hall, 1987

Estrategias del Marketing
Schnaars, Steven P.
Ediciones Diaz de Santos S.A., 1991

Microeconomía
LeRoy Miller, Roger
McGraw Hill, 1980

Marketing Myopia
Levitt, Theodore
Harvard Business Review, 1960

The Marketing Mode
Levitt, Theodore
McGraw Hill, 1969

Comercialización Creativa
Levitt, Theodors
Cia. Editorial Continental S.A. de C.V., 1988

El empresario y su Mundo
Liano Cifuentes, Carlos
McGraw Hill, 1991

Investigación y Análisis de Mercado
Luck, David J., Wales, Hugh G, Taylor, Donald A.
Ed. Hispano Europea, 1962

El Administrador y su Entorno dentro de la Administración
Mancebo del Castillo Trajo, J Manuel
Limusa, 1992

Contemporary Marketing Research
McDaniel Jr. Carl y Gates, Roger
West Publishing Company, 1993

Face - to - Face Selling
Miller, Robert B. y Heiman, Stephen E.
Miller, Herman, 1988

Marketing classics
Ens, Ben M y Cox, Keth K.
Ailyn and Bacon, 1971

Handbook of Marketing Research
Ferber, Robert
McGraw Hill, 1974

Estudios de Psicología Industrial y de Personal
Fleishman, Edwin A. y Bass, Alan

Marketing in the Service Sector
Rathmell, John M.
Wnthrop Publishers, 1974

Competitive Strategy
Proter, Michael E.
Free Press, 1980

Psicología de las Organizaciones Industriales
Siegel, Lawrence y Lane, Irvin M.
Cia. Editorial Continental S.A. de C.V., 1988

Reality in Bank Marketing
Mapel, Eugene B.
Warren, Gorham and Lamont, Inc. 1968